

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Návrh podnikatelského záměru firmy
Design of a Business Plan of a Company

Student: Bc. Tomáš Krop
Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Moravcová, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra systémového inženýrství

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Krop**
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: 6209T025 Systémové inženýrství a informatika
Téma: **Návrh podnikatelského záměru firmy**
Design of a Business Plan of a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie tvorby podnikatelských záměrů
 3. Charakter podnikání
 4. Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí
 5. Formulace podnikatelského záměru a jeho hodnocení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JOHNSON Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2008. 664 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Moravcová, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Hančlová

doc. Ing. Jana Hančlová, CSc.
vedoucí katedry

m. Kunc

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 26.4.2013

.....

Bc. Tomáš Krop

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Evě Moravcové, CSc. za její cenné rady, trpělivost a ochotu při vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat majiteli farmy za poskytnutí potřebných informací a materiálů, za spolupráci a za cenné rady při vypracování mé práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teorie tvorby podnikatelských záměrů	7
2.1 Podnikatelský záměr	7
2.1.1 Obsah podnikatelského záměru	7
2.1.2 Požadavky na podnikatelský záměr	10
2.2 Strategické řízení	11
2.3 Strategie	12
2.4 Cíle podniku	14
2.5 Strategická analýza okolí firmy	16
2.6 Informační zdroje pro analýzu okolí	16
2.7 Analýza okolí podniku	18
2.7.1 PEST analýza	18
2.7.2 Porterova analýza pěti sil	20
2.8 Vnitřní (interní) analýza	23
2.8.1 Finanční analýza	23
2.8.2 Ukazatele finanční analýzy	23
2.9 SWOT analýza	26
Příležitosti a hrozby	26
Silné a slabé stránky	27
3 Metodika řešení	28
3.1 PEST analýza	28
3.2 Porterova analýza pěti sil	28
3.3 Analýza zdrojů firmy	29
3.4 Finanční analýza	29
3.5 SWOT analýza	29
4 Charakter podnikání	30

4.1 Popis farmy	30
4.2 Produkty farmy.....	31
4.2.1 Výrobky.....	31
4.2.2 Služby.....	32
4.3 Hospodaření se zaměřením na ekologii.....	33
5 Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí	34
5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	34
5.1.1 PEST analýza	34
5.1.2 Shrnutí PEST analýzy	42
5.1.3 Příležitosti a hrozby PEST analýzy	42
5.1.4 Porterova analýza pěti sil	44
5.1.5 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	51
5.1.6 Příležitosti a hrozby plynoucí z Porterovy analýzy pěti sil	51
5.2 Analýza vnitřního prostředí.....	52
5.2.1 Analýza zdrojů	52
5.2.2 Finanční analýza.....	54
5.2.2 SWOT analýza	59
5.2.3 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	63
6 Shrnutí podnikatelského záměru	64
6.1 Charakteristika firmy a jejich cílů.....	64
6.2 Organizace řízení.....	65
6.3 Přehled základních výsledků	66
6.4 Závěry.....	68
7 Závěr.....	69
Seznam použité literatury	70
Seznam zkratk	74

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru pro farmu, která je orientovaná na výrobu mléčných produktů především z kozího mléka. Farma hospodář v podhůří Beskyd a je obklopena krásným přírodním prostředím. Farma se snaží svou činnost vyvíjet ekologicky v souladu s přírodou. Cílem faremního hospodaření je návrat k ověřeným praktikám a zkušenostem, které jsou základním předpokladem pro výrobu kvalitních a zdravých potravin. V živočišné produkci je kladen důraz na přirozené podmínky chovu zvířat a podle toho je také se zvířaty zacházeno.

V oblasti farmářského hospodaření se v posledních letech rozšířil nový trend a sice agroturistika. Jedná se o zajímavý způsob jak lidem nabídnout využití svého volného času v typických venkovských podmínkách s tradiční venkovskou prací a zvyky. Smyslem agroturistiky je nabídnout lidem poznání života farmářů, zemědělců a venkova. Lidé mohou být v blízkém kontaktu se zvířaty a zemědělskými plodinami, což může ovlivnit jejich současný vztah k půdě a přírodě, samozřejmě v pozitivním směru.

V České republice je zaznamenán nárůst zemědělských subjektů a to zejména proto, že se každoročně navýší podíl zemědělsky obdělávaných ploch. Důvodem zvýšeného zájmu o zemědělskou výrobu jsou také různorodé dotace například Program rozvoje venkova, které poskytuje stát nebo EU. Zvyšující se poptávka po zdravých nebo bio potravinách je také pro podnikatele dobrou motivací, proč začít se zemědělskou výrobou.

Aby bylo možné maximalizovat užitek farmy je potřeba analyzovat zákazníky a zacílit se na jejich požadavky a potřeby. Prostřednictvím kvalitní komunikace se zákazníkem si tento může uvědomit přidanou hodnotu výrobků a služeb, která se promítá do kvality jeho zdraví a života vůbec. K udržení si žádoucí pozice na trhu musí farma využít všech svých silných stránek a minimalizovat vliv stránek slabých. Úspěch farmy závisí mimo jiné na početnosti její cílové skupiny, udržování či zvyšování její velikosti, na schopnosti inovovat a její flexibilitě.

Cílem práce je vypracovat návrh podnikatelského záměru farmy XY, která je umístěna v přírodním prostředí Beskyd a její hlavní činností je výroba kvalitních potravinářských mléčných produktů a poskytování kvalitních služeb. Výsledkem tohoto podnikatelského záměru bude snížení podílu lidské práce, úspora času v jednotlivých technologických procesech a zvýšení kvality finálního produktu, což bude mít za následek upevnění stability firmy v budoucnosti. V teoretické části jsou objasněna důležitá východiska, která budou

následně využita v praktické části práce. K definování návrhu podnikatelského záměru budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. PEST analýza má za cíl vyhodnotit politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí, ve kterém se farma pohybuje a které má vliv na prodejnost jejich produktů prostřednictvím koupěschopností zákazníka. Porterova analýza pěti sil vyhodnocuje působení konkurenčních subjektů a výrobků (substitutů) na hospodářský výsledek. Z této analýzy je zároveň zřejmé jaký vliv mají na celkový výsledek farmy dodavatelsko – odběratelské vztahy. Vnitřní analýza specifikuje zdroje, kterými farma disponuje a popisuje schopnosti a možnosti farmy. Součástí vnitřní analýzy je také finanční analýza, jejímž výsledkem je finanční rozbor modernizačních procesů a celkového provozu. Shrnutím výsledků těchto analýz je SWOT analýza, která využívá těchto výsledků k popisu silných a slabých stránek v činnosti farmy a definuje příležitosti a hrozby.

2 Teorie tvorby podnikatelských záměrů

Cílem této kapitoly je vysvětlení základních pojmů, které se týkají podnikatelského záměru. Dále bude popsáno proč je podnikatelský plán důležitý, a také jak udržet jeho životaschopnost a reálnost. Podnikatelský záměr využívá procesu strategického managementu a opírá se o souhrny strategických analýz. Konkrétně jsou to PEST analýza vnějšího prostředí, Porterova analýza pěti sil, analýza vnitřního prostředí, finanční analýza. Na závěr této kapitoly bude uvedena SWOT analýza, která integruje a ohodnocuje informace získané z analýz, které byly zmíněné výše.

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je základní plán podnikatele, jakým směrem se bude jeho ekonomická činnost ubírat. V mnoha případech si podnikatelé své podnikatelské nápady a poznatky uchovávají ve své hlavě a nemají potřebu je prezentovat dále. To vede k další otázce, proč tedy sestavovat podnikatelský záměr. Důvodů, proč sestavit podnikatelský záměr je mnoho. Patří mezi ně získání chybějících finančních zdrojů, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance a další. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr, může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu pro jeho realizaci. (Srpková, 2011)

2.1.1 Obsah podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr by měl obsahovat šest částí *realizační resumé, charakteristiku firmy a jejich cílů, organizační řízení, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, shrnutí a závěry, přílohy*, (Fotr, 2005):

- **Realizační resumé**
 - Název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby,
 - Charakteristika produktu, respektive služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
 - Popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit,
 - Strategické zaměření firmy na období 3 až 5 let, včetně jejich dlouhodobých cílů a způsobu dosažení těchto cílů,

- Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality pracovníků ve vztahu k danému projektu,
- Finanční aspekty, které zahrnují odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel použití kapitálu a očekávaný výnos pro poskytovatele kapitálu.

Tento souhrn by měl být zpracován až na konci podnikatelského záměru i když je první částí podnikatelského záměru. Poskytovatel kapitálu přichází s touto částí jako první do styku a proto by měl tento souhrn ukázat základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě.

- **Charakteristika firmy a jejích cílů**

- Historie firmy, zachycující činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejích financování,
- Důležité charakteristiky produktů (služeb), které jsou náplní projektu. Specifikace současné fáze (vývoj) a doba životnosti, kdo je či bude jejich uživatel, jaké výhody budou uživateli vznikat z užívání výrobků a služeb, jedinečné rysy produktu, srovnání s konkurencí, jaké nové produkty připravuje konkurence, způsoby ochrany produktů či služeb (patenty),
- Sledované cíle, zahrnují základní *strategické cíle*, kterých chce firma dosáhnout realizací daného projektu, dále *specifické cíle* jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace, ochrana životního prostředí. Cíle by měly být reálné a motivující.

- **Organizace řízení**

- Organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů,
- Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných a budoucích přínosů pro firmu,
- Politika odměňování pracovníků včetně uvedení platové úrovně

- Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy,
- Stanovení klíčových řídicích pozic, vliv na schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti.
- Základní přístup k řízení firmy, informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj.

Nejdůležitějším faktorem, je kvalita řízení. Poskytovatelé kapitálu se zaměřují právě na tento faktor a je jedním z aspektů, který se posuzuje. Základem úspěšné realizace projektu je demonstrovat kvalitu profesní dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu.

- **Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu**

- Výrobní program, poskytování služeb,
- Analýza trhu a tržní konkurence,
- Marketingové strategie,
- Velikost výrobní jednotky, technologie výrobního zařízení a základních materiálů,
- Umístění výrobní jednotky,
- Pracovní síla,
- Finančně-ekonomická analýza a finanční záměry,
- Analýza rizika projektu,
- Specifikace potřebných finančních prostředků, způsoby splácení úvěrů,
- Krátkodobé a dlouhodobé závazky, zadlužení firmy,
- Specifikace pohledávek,
- Způsoby sledování a kontroly finančních prostředků.

- **Shrnutí a závěry**

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat hlavně shrnutí základních aspektů, které jsme rozvedli výše.

- Celkové zaměření projektu s koordinací všech aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
- Očekávaný úspěch projektu,
- Uvedení jedinečných rysů firmy,
- Stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.

- **Přílohy**

- Výpisy z obchodního rejstříku,
- Životopisy klíčových osobností firmy a jejich reference,
- Fotografie – výkresy, grafy propagace, reklama, schémata,
- Výkazy zisků a ztrát,
- Rozvaha.

2.1.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Každý podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky. Musí být hlavně přehledný, aby se v něm dalo rychle a kvalitně najít potřebné informace.

Požadavky podle Fotra (2005):

- **Stručný a přehledný** – po obsahové stránce by neměl záměr překročit padesát strojových stran.
- **Jednoduchý** – nezacházet do velkých podrobností například technických a technologických detailů, musí být srozumitelný i pro osoby, které neovládají technické základy.
- **Demonstrace výhod produktu a služeb pro zákazníka** – investoři se zaměřují hlavně na tržně orientovanou podnikatelskou činnost.
- **Orientace na budoucnost** – znamená vystižení trendů, pracování prognóz, které mají být použity při charakteristice toho, čeho má být dosaženo.
- **Působit věrohodně a realisticky** – otevřené hodnocení konkurence působí kladně na důvěryhodnost podnikatelského záměru.
- **Nebýt optimistický ani pesimistický** – i když to na první pohled nemusí být znát, optimismus působí záporně, snižuje důvěryhodnost záměru v očích poskytovatele kapitálu. U větší dávky pesimismu může také projekt ztroskotat, protože z hlediska investora se může projekt zdát málo atraktivní.
- **Nezakrývat slabá místa a rizika projektu** – souvisí i s chybami, kterých se firma dopustila v minulosti. Tím, že sami nalezneme rizika a zařadíme je do podnikatelského plánu s možnými způsoby řešení, jak rizikům předejít, můžeme zvýšit na důvěryhodnosti u investora a tím ukázat, připravenost vedoucích pracovníků a sílu celé firmy. V opačném případě, kdy investor odhalí rizika, která nejsou

vystihnuta a zařazena v podnikatelském záměru, snižuje to důvěryhodnost dokumentu a v takovém případě může projekt skončit.

- **Znát konkurenční výhody, silné stránky firmy, kompetence manažerského týmu**
- **Prokázat schopnost splácení závazků** – například v případě užití bankovního úvěru k financování projektu.
- **Získat zpět vynaložený kapitál** – ukázat cestu, jak vrátit vynaložený kapitál investorovi.

Po shrnutí požadavků je potřeba ještě uvést, že i vysoká kvalita zpracování podnikatelského záměru, nezaručuje úspěch tohoto projektu, jelikož se pořád jedná o rizikový projekt.

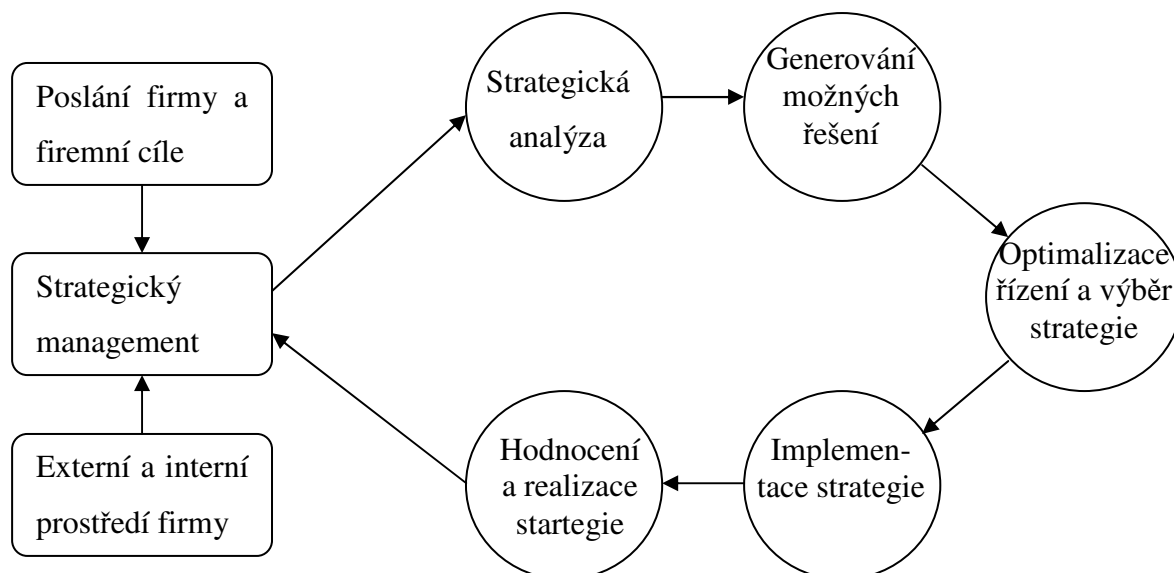
Současně je nutné vzít v úvahu, že podnikatelský záměr není stavový dokument. Musíme předpokládat s proměnlivostí okolí a podnikatelský záměr upravovat a adaptovat na nové podněty, které neustále přicházejí.

2.2 Strategické řízení

Pod pojmem strategické řízení si můžeme představit aktivity, které jsou zaměřeny na dlouhodobý soulad s posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž jsou to aktivity mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje. (Keřkovský, 2006)

Keřkovský dále charakterizuje strategické řízení jako mix manažerských činností a konkrétně jsou to *plánování, organizování, vedení a kontroly*. Strategické řízení je jako nikdy nekončící proces. Zaobaluje v sobě spoustu skutečností jako je poslání firmy, její cíle, strategická analýza, výběr optimální strategie či řešení, implementaci strategie, korekce průběhu strategií. (Keřkovský, 2006)

V tržním prostředí neustále působí síly, které tyto skutečnosti mění, proto se strategické řízení chápe jako nekončící proces. V následujícím schématu jsou zobrazeny jednotlivé činnosti, které souvisí se strategickým řízením. Každá z činností, může ovlivňovat ostatní, například při výběru nové strategie musí být zváženy kroky implementace. (Keřkovský, 2006)



Obrázek 2.1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces (zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovského, 2006, str. 7)

2.3 Strategie

Strategie je ústřední pojem strategického řízení a také úzce souvisí s cíli podniku. Vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou se firma dopravuje ke stanoveným cílům. Lze říci, že strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde k naplnění cílů. (Keřkovský, 2006)

Strategii lze definovat jako směr a rozsah působnosti organizace v rámci dlouhodobého hlediska, jež dosahuje výhody v měnícím se prostředí prostřednictvím uspořádaných zdrojů a kompetencí se zaměřením na uspokojení zúčastněných stran. (Johnson, 2008)

Dedouchová rozdělila strategii na dvě definice, *tradiční* a *moderní*. Podle *tradiční* definice je možno nahlížet na strategii jako dokument, ve kterém jsou definovány dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Strategie podle *moderní* teorie je označena jako připravenost na budoucnost. Stanovuje dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých operací a rozmístění firemních zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám zdrojů a schopností a zároveň odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí firmy. (Dedouchová, 2001)

2.3.1 Složky strategie

Strategie organizace se skládá z různých složek a každá z těchto složek, má různý význam (Mallya, 2007). Mallya (2007) rozdělil tyto složky:

- **Politická složka** – zdůrazňuje fakt, že organizace si musí udržet svou samostatnost.
- **Kulturní složka** – souvisí s kulturou podniku, jaké jsou představy o vedení, vědomí tradice nebo zřeknutí se modernizace.
- **Technické a časové složky** – díky velkým obrátům, které se v dnešní době rostou čím dál tím více, roste také zavádění nových technik pro lepší chod společnosti.
- **Hospodářské a finanční složky** – jdou nejdůležitější složkou strategie podniku. Klade důraz na otázky, jestli zavedená strategie může vést k zisku v krátké době, nebo je cílem dlouhodobý podnikový úspěch?

Každá strategie zahrnuje v sobě vypočitatelné (racionální) a nevypočitatelné (iracionální) složky:

- **Vypočitatelné složky** – jsou to složky, které jsou podložené a ověřené, například přímé a nepřímé náklady či očekávané využití.
- **Nevypočitatelné složky** – tyto složky nejdou naplánovat ani vypočítat, jsou to například představy konkurence, stimulace a zainteresování podniku, chování organizací a veřejnosti.

Každá strategie je kombinací *racionálních* a *iracionálních* faktorů. Strategie je tím úspěšnější, čím více racionálních faktorů obsahuje. Iracionální složky, nelze plánovat a vypočítat, jak už bylo řečeno, ale přesto hrají velkou roli a mohou způsobit ztroskotání strategie. Například dobře naplánovaný výrobek není spotřebitelem kupován, protože proti němu protestuje organizace na ochranu životního prostředí. Jde tedy o to, aby bylo ve strategii co možná nejvíce racionálních faktorů. (Mallya, 2007)

2.3.2 Malý podnik

Malé podniky operují většinou v jedné části trhu nebo v omezených oblastech a s největší pravděpodobností také s omezeným množstvím produktů či služeb. Proto rozsah operací klade menší důraz na předmět strategie než u velkých organizací. U malých firem je

velmi nepravděpodobné, že by měli centrální oddělení, které by prováděly komplexní analýzu a průzkum trhu. S přímým kontaktem trhu a vlivnými zkušenostmi je tedy zejména sám zakladatel firmy nebo zkušený manažer. Pokud by se firma nespecializovala na určitou část trhu, je pravděpodobné, že bude vystavena významným konkurenčním tlakům. Otázky konkurenční strategie budou tedy důležité zvláště pro malou firmu. Rozhodnutí o konkurenční strategii bývají většinou silně ovlivněny zkušenosti těch, kteří firmu vedou. (Johnson, 2008)

Malé firmy jsou většinou soukromými společnostmi a tento fakt významně ovlivňuje jejich schopnost shromáždit kapitál. Spolu s vlivem zakladatele na volbě produktů a trhu to může znamenat omezení strategických možností. Úloha takovéto firmy spočívá v upevňování pozice uvnitř určitého trhu. Pokud by ale chtěla expandovat, pak se klíčovou strategickou záležitostí stává věc získání finančních zdrojů na vývoj strategických vztahů s investičními tělesy, jakou jsou například banky. (Johnson, 2008)

2.4 Cíle podniku

Pro podnik jsou cíle žádoucími stavy, kterých se snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých možností. Nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku je stupeň schopnosti dosažení cílů. (Keřkovský, 2006)

Cíle podniku by měly být vymezeny tak, aby byly SMARTové. SMART vychází z anglických zkratk, které vyjadřují požadované vlastnosti cílů. (Keřkovský, 2006)

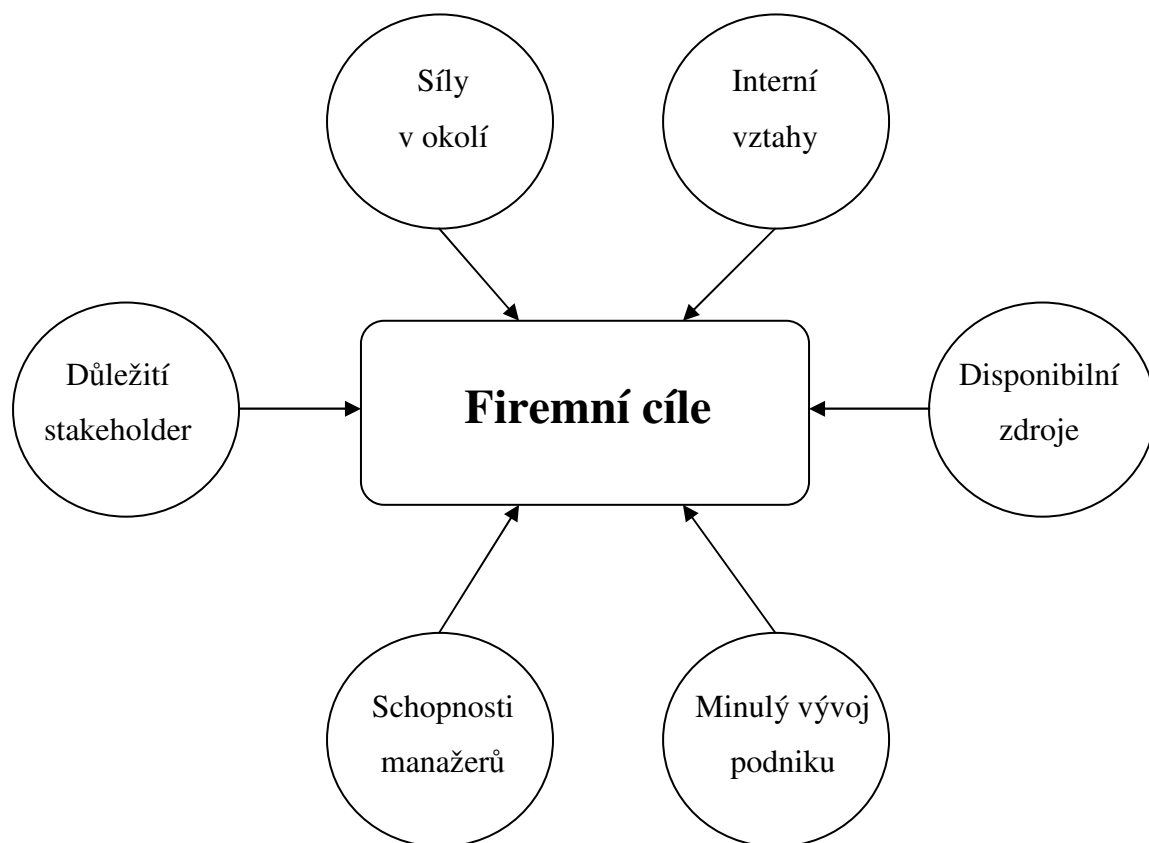
- **S** – „stimulating“ – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků. Naznačuje neustálé zlepšování.
- **M** – „measurable“ – skutečnost dosažení nebo nedosažení cíle by měla být měřitelná.
- **A** – „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné celou pracovní silou podniku, tj. i těch, kdo je budou plnit.
- **R** – „realistic“ – musejí být reálné či dosažitelné.
- **T** – „timed“ – měřitelné také v čase, určené v čase.

Keřkovský (2006) také uvádí faktory, které ovlivňují volbu cílu:

- Vliv prostředí, v němž podnik působí – hlavní vliv hraje především nabídka a poptávka, ale jsou zde i vedlejší vlivy jako aktivita konkurentů, zásahy vlády, požadavky odborů, chování dodavatelů a mnoho dalších.

- Očekávání důležitých zainteresovaných stran (stakeholders) – někdy jsou cíle diktované právě stakeholdery, kteří působí v okolí firmy. Například cíle EU.
- Velikost dostupných výrobních faktorů – podniky s většími zisky mohou mít více zdrojů a tím lépe reagují na různé síly z okolí.
- Interní vztahy – v tomto sektoru se zabýváme otázkami, jaké vztahy jsou mezi vrcholovými a řídicími pracovníky, zdali akcionáři podporují strategické návrhy nebo jestli je organizační struktura slučitelná s vytyčovanými cíli.
- Vlastnosti, schopnosti strategického týmu – může se dělit na dvě skupiny stratégů, ti co se bojí rizika a ti co riziko vyhledávají. Mezi těmito entitami se preferují jiné cíle a je mnohem těžší určit optimální cíl.
- Minulý vývoj – patří zde zkušenosti z realizace minulých cílů.

Na obrázku níže jsou pro lepší pochopení vyobrazeny faktory graficky.



Obrázek 2.2 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku (zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovského, 2006, str. 13)

2.5 Strategická analýza okolí firmy

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných dat, zjištěným v průběhu analýz zaměřené na důležité jevy ovlivňující strategické rozhodování. Výzkumy potvrdily, že strategie firem, které jsou přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. Ve strategické analýze okolí bychom měli vidět proces, který monitoruje okolí firmy. Konečné výsledky a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby byli schopni určit hrozby a příležitosti, které jsou pro podnik nadosah. (Keřkovský, 2006)

Dále Keřkovský (2006) popisuje tři základní navazující kroky, které souvisí s analýzou firemního okolí:

1. **Analýza dosavadní strategie** s nejvýznamnějšími předpoklady o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. Nutno mít také zjištěno, čím je současná strategie naplňována.
2. **Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.** V tomto kroku je potřeba hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Také je dobré si položit otázku, zdali je možné očekávat významné změny postavení firmy v jejím okolí.
3. **Ocenění (hodnocení) významu identifikovaných změn** pro další strategický rozvoj firmy a také určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto případě je potřeba si uvědomit, zda nastávající změny ve strategických cílech jsou dobrým krokem, jestli dokážou redukovat určené strategické mezery a eliminovat potenciální hrozby.

2.6 Informační zdroje pro analýzu okolí

Keřkovský (2006) sepsal několik důvodů, proč strategická rozhodování nemohou být optimální:

- Strategická rozhodování jsou unášena s neopakovatelnými, unikátními jevy a situacemi, jejichž budoucnost je dosti obtížné předvídat a to i velmi zkušenými manažery.
- Strategická rozhodování založena na intuici, jsou vesměs špatně strukturované a nelze je dobře formalizovat.

- Z externích a neformálních zdrojů také pochází podstatná část pro strategická rozhodování.
- Pokud jsou rozhodování uskutečňována mimo formální prostředí organizace, nemusí být formální informační zdroje dostupné.
- V organizaci převládá komunikační bariéra mezi top manažery a lidmi odpovědnými za provoz informačních systémů.
- Manažeři nechtějí uskutečňovat racionální rozhodnutí kvůli absenci potřebných znalostí.

Jedna z nejčastějších chyb spočívá v zaměřování strategické analýzy na současnou výchozí situaci. Při této analýze by se měly identifikovat významné dynamické a procesní změny, jejichž důležitost neboli působení nemusí být zřetelné v současné situaci, ale budou zajišťovat prosperitu a vývoj firmy do budoucna. Většinou informace vycházejí z externích zdrojů a neformální zdroje je nutno také považovat za důležité. (Keřkovský, 2006)

Keřkovský (2006) dále popisuje způsoby, jak lze klasifikovat zdroje firemních strategických informací:

1. **Verbální informace o okolí** – jsou poskytovány:

- Masmédii
- Zaměstnanci podniku
- Lidmi z okolí podniku (vnějšími stakeholders)
– mohou to být zákazníci, dealeři, obchodníci, dodavatelské firmy, pracovníci bank, burzy, akcionáři, státní úředníci, konkurenti a jejich zaměstnanci.

2. **Písemné veřejně dostupné informace** – tyto informace se mohou získat například z novin, časopisů, publikací, rešerší, výzkumných zpráv, strategických studií, výročních zpráv společností a podobně. Existuje mnoho specializovaných časopisů orientovaných přímo na strategické informace. Většinou se jedná o odborné zahraniční časopisy.

3. **Internet** – v dnešní době je velmi populární internet, který nám umožňuje informace nejrůznějšího typu. Skýtá tak obrovské množství informací, že je často obtížné zvládnout techniku, abychom se dostali k požadovaným

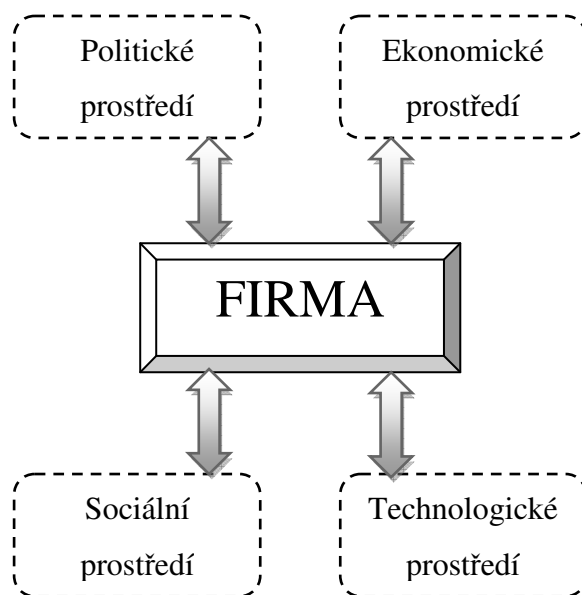
informacím, shromáždili je a ve finále vyhodnotili. Samozřejmě, že ne všechny zdroje jsou zdarma, narazíme také na placené zdroje informací.

4. **Průmyslová špionáž** – v nynější době stále více rozšířenou záležitostí. Díky této skutečnosti podniky investují nemalé částky, aby uchránili nejen svá obchodní tajemství, ale také výrobních procesů.
5. **Strategické studie, průzkumy a prognózy** – podniky se snaží získat informace o sociálních postojích k ekonomice, vládě, svým výrobkům, vývoji poptávky, o demografickém vývoji, situaci na finančních trzích a mnoho dalších. Vynakládají proto také značné úsilí, zejména z finanční stránky, aby se jim dostalo potřebných informací.
6. **Strategické informační systémy** – velké podniky mají vybudovány speciální informační systémy, které jim pomáhají shromažďovat a vyhodnocovat strategické informace. Rozsáhlé databáze, které jsou využívány jako úložiště informací, jsou tvořeny informačními vstupy od zákazníků, dodavatelů, konkurentů a vnitřních jednotek podniku. Těmto systémům se říká zkráceně **SIS** – **S**trategic **I**nformation **S**ystem nebo **EIS** – **E**xecutive **I**nformation **S**ystems.
7. **Speciální databázové systémy strategických informací** – jedná se o podobné systémy, jako byly popsány výše, ale jsou ještě více specializované na danou problematiku. Pro příklad je možno uvést databázi **PIMS** – **P**rofit **I**mpact of **M**arket **S**trategy.

2.7 Analýza okolí podniku

2.7.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzy politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jedná se o důležitý nástroj strategického řízení, který představuje komplexní pohled na prostředí organizace, které není stabilní a mění se. Analýza mapuje nejen současnou situaci, ale také přináší důležité poznatky ohledně budoucnosti, zejména možný budoucí vývoj okolního prostředí a jeho předpokládané změny.



Obrázek 2.3 Model PEST analýzy (zdroj: vlastní zpracování podle BusinessVize.cz, 2011)

Politické prostředí

Do této analyzované oblasti patří to, co souvisí s politickou situací v zemi či oblasti, ve které se provozuje podnikatelská činnost. Promítají se zde všechny legislativní předpisy pro podnikání. Analýza se provádí pro každou zemi zvlášť, to znamená, že pro podnikání v Německu bude platit jiná legislativa než pro podnikání v České republice. (EDOLO s.r.o., 2013)

Sledují se zde všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí. Příklady omezení, které působí z politického prostředí, jsou například podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa, regulace vlády, daňová politika, obchodní a celná zákony apod. (BusinessVize, 2011)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je jakousi základnou pro úspěšnost organizace. Změny tohoto prostředí mají vliv na vývoj celé organizace na všech úrovních, národní i mezinárodní.

Sledují se zde otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí atd.), cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomické ukazatele (HDP), trendy v distribuci. Toto prostředí je také důležité pro odhad ceny pracovní síly a cen

produktů a služeb. Můžeme zde také zařadit nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podporu exportu. (BusinessVize, 2011)

Sociální prostředí

Nejdůležitější oblast pro firmy, které podnikají v oblasti retailu, dále jen prodej koncovým spotřebitelům. Řeší nejen demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, otázky místní etniky a další. Toto prostředí je velmi snadné analyzovat, protože celou ji můžeme nalézt připravenou od národního statistického úřadu. (BusinessVize, 2011)

Technologické prostředí

Technologické prostředí se zabývá technologickým rozvojem a inovacemi. Spolu s politickou sférou se snaží chránit duševní vlastnictví (patenty, užité průmyslové vzory), aby jich nemohla konkurence využít bez jejich vědomí, či nevědomí. (BusinessVize, 2011)

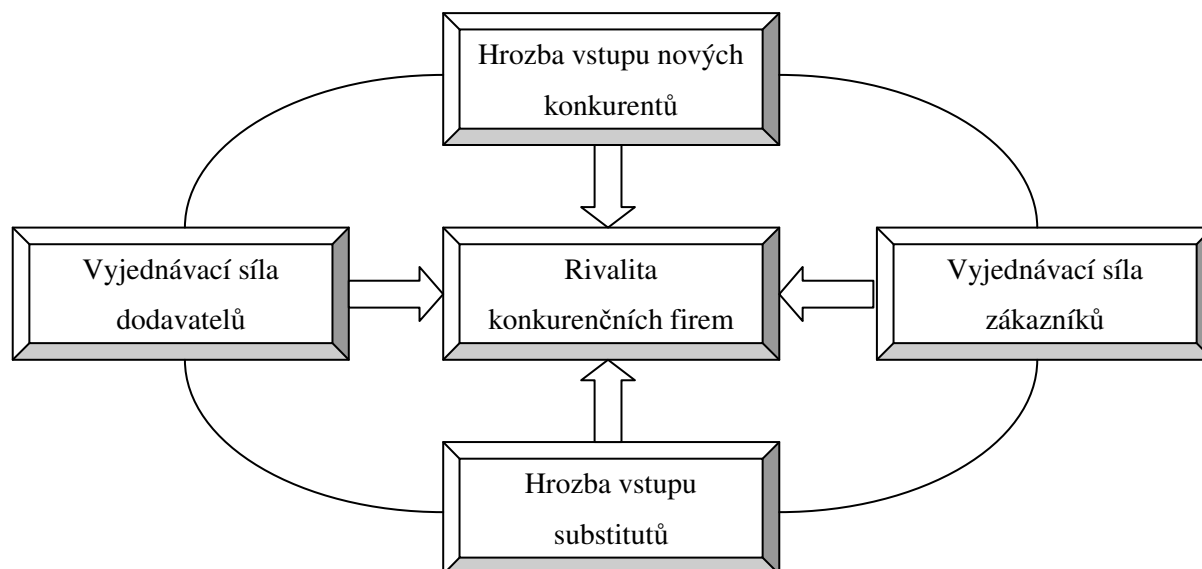
Investování do technického rozvoje je nedílnou součástí podnikání, ale to v sobě zahrnuje spoustu rizik, hlavně ze strany konkurence a ve finále není jisté, zda se s novou technologií uspěje, potažmo zdali bude akceptována spotřebiteli. (Keřkovský, 2006)

2.7.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza slouží k tomu, aby se vedení spolu se svými spolupracovníky zamysleli nad jejich podnikáním. Je velmi důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. (BusinessVize, 2011)

Model pěti sil předpokládá, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu, je určována především působením pěti základních faktorů (Keřkovský, 2011):

1. Hrozbou vstupu nových konkurentů
2. Rivalitou konkurenčních firem působících na trhu
3. Hrozbou substitutů
4. Vyjednávací silou zákazníků
5. Vyjednávací silou dodavatelů



Obrázek 2.4 Porterův model pěti sil (zdroj: vlastní zpracování)

1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Všeobecně naši konkurenci neznáme a může vstoupit na náš trh odkudkoli a kdykoli. Hrozbu této konkurence můžeme analyzovat jen nepřímo díky případným možnostem nedokonalosti vstupních bariér, které by konkurenci umožnily nebo také neumožnily vstup na trh. Konkurenti na trh vstoupí, když na rostoucím trhu dodavatelé dosahují velkých zisků a to je právě bod, kdy je nejsnazší do dané oblasti vstoupit. (Tomek, 2011)

2. Rivalita konkurenčních firem

Rivalita je určena firmami, které operují v rámci jednoho trhu a oboru. Rozsah je určen stupněm koncentrace podle podílu dodavatelů na trhu, diferenciací výrobku, změnou velikosti trhu, strukturou nákladů, růstem výrobní kapacity a prahem odstoupení. (Tomek, 2011)

Při analýze této síly je potřeba sledovat, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. (BusinessVize, 2011)

3. Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky, které se dokážou navzájem nahradit. Klasickým příkladem jsou *rohlíky* a *housky*. Nebezpečí ze substitutů vzniká, když substitut může nabídnout výhodnější poměr mezi kvalitou a cenou. (Tomek, 2011)

BusinessVize (2011) vysvětluje substitut jako „náhražku“. U této analýzy vznikají otázky, jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací, jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut.

4. Vyjednávací síla kupujících

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může odejít jinam. Síla kupujících je velmi důležitým faktorem a není dobré jej podceňovat. V dnešní době běžně zákazník ovlivňuje cenu různých komodit jako je například pojištění, bankovní služby, spotřební elektronika, nábytek a podobně. Jen je důležité, aby si spotřebitelé uvědomili svou roli, protože ačkoli se to nezdá, mají navrch vůči dodavatelům a prodejcům. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách nejen u nás, ale i v zahraničí. (BusinessVize, 2011)

5. Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů roste, pakliže také roste koncentrace dodávání unikátních, jedinečných výrobků nebo ovlivňování kvality konečných výrobků. (Tomek, 2011)

V některých odvětvích je tato síla takřka nulová (potravinářství) a v dalších odvětvích může být tou silou největší (strojírenství, elektronika), samozřejmě z pohledu vlivu na složení a cenu výrobků. (BusinessVize, 2011)

Dále BusinessVize (2011) uvádí, že síla dodavatelů se také určuje například z technologické závislosti na konkrétních dodavatelích, přítomnosti alternativních dodavatelů včetně zahraničních a v neposlední řadě konkurencí mezi dodavateli v dané oblasti.

2.7.1.1 Výstup Porterovy analýzy

Díky této analýzy bychom měli být schopni identifikovat potenciální hrozby jako například již zmíněný vstup nové konkurence nebo také příležitosti, které by měly potenciální hrozby snížit nebo i eliminovat. (Keřkovský, 2006)

2.7.1.2 Využití Porterovy analýzy

Už z logického hlediska lze vypovědět, že lze výhodně tuto analýzu využít při strategické analýze prostředí firmy, jako prostředek pro shromáždění relevantních fakt potřebných pro rozhodování o strategii a také při hodnocení navržené strategie (systém zodpovězení základních otázek). (Keřkovský, 2006)

2.8 Vnitřní (interní) analýza

Tato analýza se zaměřuje na tři hlavní skupiny výrobních faktorů, půdu, práci, kapitál. Pod pojmem půda si můžeme představit všechny přírodní zdroje, ornou půdu, lesy, zdroje nerostných surovin, moře, ovzduší. Práci zastupují veškeré lidské zdroje, které jsou uplatňovány ve výrobním procesu. Označení kapitál definuje výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a jsou dále uplatňovány jako vstupy v další výrobě. (Keřkovský, 2006)

2.8.1 Finanční analýza

V mnoha firmách se tato analýza podceňuje, ale opak je pravdou. Zabývá se prognózováním kapitálové struktury firmy, zajišťováním a alokací finančních zdrojů, pohybem peněz a to jsou oblasti, které jsou životně důležité pro efektivní strategické řízení podniku. Analýza finančních a rozpočtových faktorů se zaměřuje na řešení dvou problémových okruhů.

- **Posouzení finančního zdraví firmy** – zhodnocení současného stavu respektive východisek formulace nové strategie z finančních hledisek.
- **Posouzení reálnosti uvažovaného strategického rozvoje z finančních hledisek** - jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici.

2.8.2 Ukazatele finanční analýzy

Tyto ukazatele jsou spojeny s analýzou celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku.

Keřkovský (2006) popisuje tyto ukazatele ve čtyřech skupinách.

- **Ukazatel likvidity** – je využíván jako indikátor schopnosti plnit své krátkodobé závazky. Jedná se zde o dluhy, včetně dlouhodobých, se současnou splatností.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

Ukazatel okamžité likvidity je významný zejména z krátkodobého hlediska a při dokreslení úrovně likvidity podniku. Základní složku pohotových platebních prostředků tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

Hodnota ukazatele pohotové likvidity, jež by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5, úzce závisí na typu činnosti podniku, odvětví, strategii podniku v oblasti finančního hospodaření apod. Z oběžných aktiv se berou v úvahu pouze pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky v tzv. čisté výši, tj. pohledávky po korekci opravnou položkou k pohledávkám. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

Ukazatel celkové likvidity poměřuje objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Přiměřenou výší tohoto ukazatele je považováno rozmezí od 1,5 do 2,5. (Dluhošová, 2008)

- **Ukazatel síly** – vyjadřuje, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Zjednodušeně je to procento celkových fondů podniku financovaných půjčkami.

$$\text{Síla} = \frac{\text{celkové závazky, dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Je-li hodnota tohoto ukazatele větší než 0,5, je považován za bezpečný pouze ve stabilních oborech. Jinak by jeho hodnota větší než 0,5 měla být považována za varovný signál svědčící o předluženosti firmy.

- **Ukazatel efektivnosti užití zdrojů** – pro posouzení oblasti efektivnosti využití zdrojů se používá několik základních ukazatelů jako:

- *Obrat aktiv* – vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy a jaká je hodnota prodejů na jednotku celkových fondů.

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (2.5)$$

- *Obrat zásob* – udává počet obrátek zásob za sledované období.

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (2.6)$$

- *Obrat krátkodobých pohledávek* – signalizuje, zdali je dostatek prodejů, nebo zda podnik neprodává své zboží na úvěr v nadměrném měřítku (zadluženost zákazníků).

$$Obrat\ krátkod.pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \quad (2.7)$$

- **Ukazatel ziskovosti** – charakterizuje, s jakou celkovou efektivností podnik pracuje. K tomu se používají nejčastější ukazatele *ziskovosti* a *ROI* (return of investment).

$$ROI = \frac{zisk}{náklady} \quad (2.8)$$

$$Zisková\ marže = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

(2.9)

$$Výnost\ na\ aktiva = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

(2.10)

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z anglických zkratk *strenghts*, *weaknesses*, *oportunities* a *threats*. Jedná se tedy o analýzu *silných*, *slabých* stránek *příležitostí* a *hrozeb* podniku.

Účelem analýzy není mít vyčerpávající seznam možných silných a slabých stránek, ale je potřeba zvolit jen ty, které jsou opravdu významné. Ze zkušeností je doporučeno vybrat pro každou kategorii maximálně pět oblastí. U menších firem je velmi obtížné se dostat k číslu pět, protože ve vztahu k makrookolí nevystává, žádná závažná hrozba, bohužel v mnoha případech ani příležitost. (Dedouchová, 2001)

SWOT analýza může být zaměřena na vlastní společnost, ale může být také využita na analýzu konkurence. Analýza probíhá ve stejných fázích, jen se výsledky porovnávají mezi vlastní a konkurenční firmou. Tomuto porovnávání říkáme *benchmarking*. Můžeme využít i další metody srovnávání, například *brainstorming*, ten se vede řízenou diskuzí expertů na dané téma. Oblíbenými metodami je *převzetí z již uskutečněných dílčích analýz* a *inspirace dříve zpracované SWOT analýzy*.

SWOT analýza je velmi užitečným a cenným zdrojem při formulaci strategie. Návrh strategie být měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá hrozba nebo slabina by měla mít svůj protějšek, který tuto nevýhodu neguje. (Keřkovský, 2006)

Příležitosti a hrozby

Podnikatelský subjekt musí sledovat klíčové síly makroprostředí, mezi které patří politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Stejně tak musí sledovat významné složky mikroprostředí jako zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory a dealery, které mají vliv na schopnost dosažení zisku. Hlavním účelem zkoumání všech prostředí je nalezení nových příležitostí a z nich posílit zisk společnosti. Marketingová příležitost vychází zejména

z potřeb a zájmů kupujících, pokud firma tyto potřeby a zájmy zná, je velká pravděpodobnost uspokojení zákazníků. Existují tři hlavní zdroje příležitostí. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek. U takového typu není potřeba velkého marketingového úsilí, protože potřeba je dostatečně zřejmá. Druhým je dodávat existující výrobek, ale vylepšeným nebo úplně novým způsobem. Zde je vhodné využít přímo spotřebitelů a zeptat se jich, jak by si představovali ideální verzi výrobku nebo jaký je jejich styl nakupování výrobků a podobně. Třetí krok často vede ke zcela novému výrobku či službě. (Kotler, 2011)

Silné a slabé stránky

Jednou věcí je nalézt vhodné a atraktivní příležitosti a další věcí je využít je. Všechny firmy potřebují vyhodnotit své silné a slabé stránky. Není vždy účelné napravovat všechny slabé stránky, zrovna tak není účelné se vychloubat s těmi silnými. Otázkou ale zůstává, jestli využívat příležitosti, které korespondují se silnými stránkami nebo by firma měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit. Některé firmy si vedou špatně nikoliv proto, že jejich zaměstnanci postrádali silné stránky, ale proto, že se nedokážou semknout v jeden dobře fungující tým. Řešením tohoto nesouladu je správné vyhodnocení pracovních vztahů mezi jednotlivými odděleními jako součást auditu interního prostředí. (Kotler, 2011)

3 Metodika řešení

Metodika řešení se bude opírat o systémový přístup a teorii zpracování podnikatelského záměru. K tomu budou využity metody strategických analýz s ohledem na charakter firmy. Zvolenými analýzami jsou PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza zdrojů firmy, Finanční analýza a SWOT analýza.

3.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá čtyři základní prostředí, které ovlivňují všechny firmy a jejich ekonomickou činnost. Těmito prostředím jsou konkrétně politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí a zemědělství obecně, je jimi silně ovlivňováno. Všechny tyto oblasti působí také na farmu XY a proto je potřeba zhotovit jejich analýzu. Analýza může poskytnout hodnotné výsledky, ze kterých se identifikují příležitosti a hrozby plynoucí pro farmu. Využitím příležitostí a eliminace hrozeb může vést k získání konkurenční výhody pro farmu, proto může být tato analýza pro farmu velmi přínosná.

3.2 Porterova analýza pěti sil

Protože malá firma je vystavena konkurenčním tlakům, je tato analýza pro ni velmi důležitá.

Porterova analýza pěti sil se zaměřuje zejména na konkurenční prostředí v okolí farmy. Jak už vyplývá z názvu, analýza zkoumá síly, které vytvářejí určité tlaky na farmu a ty je potřeba analyzovat a vyhodnotit. První ohrožující silou, je vstup nových konkurentů na trh a druhou silou je konkurenční rivalita. Zde se vyhodnocuje, jestli jsou bariéry vstupu nových firem na trh vysoké či nízké a jakým způsobem je veden konkurenční boj. Další silou, která ohrožuje podnikání je hrozba substitutu. Substituty jsou výrobky, které se velmi podobají výrobkům analyzované společnosti, budeme tedy zjišťovat, kolik podobných produktů na trhu existuje. Nejvýznamnější silou jsou kupující, zde se analýza soustředí na zákazníky a jejich vyjednávací sílu, kterou působí na společnost. Poslední silou Porterovy analýzy je vyjednávací síla dodavatelů. Vyhodnocují se dodavatelé, kteří jsou na trhu a jejich síla ovlivňující cenu jejich výrobků či služeb.

3.3 Analýza zdrojů firmy

Analýza zdrojů firmy se zaměří na hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Identifikace těchto zdrojů pomůže určit další přednosti nebo nedostatky firmy, které se promítnou do silných či slabých stránek.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza zhodnocuje finanční zdraví společnosti a její výsledky poslouží k posouzení, zda jsou finanční zdroje dostatečné pro návrh podnikatelského záměru. Je to jedna z klíčových analýz, pokud firma potřebuje investovat do svého vývoje.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza integruje jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které vyplývají z předchozích analýz. Díky této analýze se může firma zaměřit na své silné stránky a pokusit se eliminovat ty slabé. To samé platí také u příležitostí a hrozeb, kde by firma měla využít svých příležitostí a tím omezit hrozby.

4 Charakter podnikání

Pro podnikání subjektu typu rodinné zemědělské farmy je charakteristický vztah k přírodě a napojení na její zákony. Tento základní rys pak dává odlišit kvalitu potravinářských výrobků od na trhu běžně dostupných produktů.

4.1 Popis farmy

Farma XY je začínající soukromou zemědělskou farmou spíše rodinného typu hospodařící v podhůří severních Beskyd na okraji chráněné krajinné oblasti se specifickými nároky na obhospodařování půdy. Proto jsou do těchto lokalit soustředěny především trvalé travní porosty s převážně pastevním využitím a využitím pro sklizeň píce. Pěstování obilovin jako je oves a ječmen, případně vojtěška je využíváno pro výrobu krmných směsí a s píceňmi tvoří základ výživy chovného a produkčního stáda koz, na jehož chov je živočišná produkce této farmy specializována. Jedná se především o stádo hnědých krátkosrstých dojných koz se špičkovou produkcí kvalitního mléka, které je využíváno jak k výrobě čerstvých, tak zrajících sýrů, jogurtů, kysaných výrobků a másla. Jako doprovodný program s cílem diverzifikovat zdroje chová farma koně plemene hafling. Tato část výrobního programu farmy se zaměřuje na agroturistiku, chov plemenných koní a výuku přirozené komunikace s koňmi formou kurzů. Pastevní porosty jsou schopny poskytnout výživu početnému stádu dojných koz.

V současné době farma zaměstnává tři pracovníky, ale je předpoklad, že v blízké budoucnosti se tento počet zvedne na pět v souvislosti s rozšiřováním produkce. Mottem její činnosti je hospodaření v souladu s krajinou. Výměrou pozemků, na kterých farma hospodář je 14 ha z toho 3 ha jsou orná půda a 11 ha jsou pastviny.

- **Použitá mechanizace**

Traktory	Sklizeň píce	Zemědělská přeprava
Malotraktor Volcan BCS	Bubnová sekačka Kuhn	Rozmetadlo chlěvské mrvy
	Obraceč a shrnovač píce Kuhn	Traktorová vlečka o objemu 10m ³
	Svinovací lis	Teleskopický nakladač MLT 8

Tabulka 4.1 Použitá mechanizace (zdroj: vlastní zpracování)

- **Stavy hospodářských zvířat**

Výroba mléka	Chovné stádo koní plemene hafling
30 kusů hnědých krátkosrstých koz s užitkovostí 105 l mléka	Jeden plemenný hřebec
2 kusy krav plemene jersey s užitkovostí 38 l mléka	Tři chovné klisny

Tabulka 4.2 Stavy hospodářských zvířat (zdroj: vlastní zpracování)

- **Prostory pro živočišnou výrobu**

Dva seníky
Sklad obilovin
Stáje
Dojírna
Mléčnice
Sýrárna
Sklad sýrů
Školicí středisko

Tabulka 4.3 Prostory pro živočišnou výrobu (zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Produkty farmy

Produkty farmy můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Produkty živočišné výroby, v daném případě mléčné výrobky a služby související s chovem koní a agroturistikou.

4.2.1 Výrobky

Nosným programem farmy jsou sýry, kysané výrobky a máslo z kozího a částečně kravského mléka. Následující tabulka přehledně zobrazuje jednotlivé typy produktů.

Mléko – kozí, kravské	Kysané výrobky	Čerstvé sýry typu žervé
Čerstvé	Kefíry	Čisté
Kysané	Jogurty – čisté a ovocné	Ochucené
		Nakládané
Polotvrdé sýry typu	Vysoko dohřívané sýry typu	Máslo
Blatnické zlato	Čedar	Kozí
Uzené sýry	Ementál	Kravské
	Parmazán	
	Uzené sýry	

Tabulka 4.4 Výčet výrobků (zdroj: vlastní zpracování)

Největší část produkce je realizována přímo z prodejny na farmě konečnému zákazníkovi. Pouze malou část produktů farma prodává do regionálních zařízení typu obchodů se zdravou výživou, restaurací či penzionů. Filozoficky se farma zaměřuje svými výrobky na zákazníka, který preferuje kvalitu pocházející z přírodních zdrojů bez použití jakýchkoli průmyslových doplňků, ať v hnojivech či krmivu a je ochoten respektovat cenu nabízeného zboží.

Doplňkovým produktem farmy jsou hříbata pocházející z plemenného chovu haflingů.

4.2.2 Služby

V budoucnosti plánuje farma poskytovat služby v oblasti agroturistiky a na tuto činnost bude v případě potřeby vypracován samostatný podnikatelský záměr.

- **Ubytování**

V nabídce jsou čtyři dvoulůžkové pokoje se sociálním zařízením, televizí a internetovým připojením. K dispozici je společná kuchyňka a společenská místnost.

- **Vyjížd'ky s koňmi**

Vyjížd'ky jsou realizovány v krásném prostředí beskydské přírody, buď v záprahu kočárem, nebo saněmi v závislosti na ročním období anebo v sedle po krátkém seznámení se s koňmi ve výcvikové ohradě.

- **Kurzy přirozené komunikace**

Tyto kurzy slouží k poznání koňské duše k vzájemnému pochopení se a tím zvýšení bezpečnosti a pohodlí jízdy na koni. Teoretická část probíhá za špatného počasí ve společenské místnosti, jinak venku u koní. Praktická část je přesunuta vždy do kruhové výcvikové ohrady. Kurzy provádějí zkušení lektori, kteří jsou zvaní z různých míst České republiky, ale i ze zahraničí.

4.3 Hospodaření se zaměřením na ekologii

Farma XY je součástí okolní přírody a při výrobě svých produktů zohledňuje okolní krajinu, přičemž používá takové systémy, které se co nejvíce podobají systémům v přírodě existujícím. Veškerá zemědělská činnost je zaměřena na soulad mezi přírodou a lidmi používáním metod, které jsou praktické a současně k přírodě šetrné. Příkladem může být mechanické odstraňování plevelů místo použití herbicidů, či používání výhradně chlévské mrvy ke hnojení. Dobrý zdravotní stav zvířat je udržován neustálým přístupem k pastvě a celkově možností dostatečného pohybu. Každá činnost je vykonávána s vědomím, že zdravá půda a úcta k životnímu prostředí mají rozhodující význam pro naše zdraví a zdraví zvířat.

5 Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí

V rámci strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je provedena identifikace a následná analýza faktorů působících na danou farmu. Strategická analýza poskytuje informace a prognózy budoucího vývoje situace na trhu a tím ukazuje směr vedoucí ke zvyšování stability farmy a její upevňování postavení v současném podnikatelském prostředí.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Každá firma se v dnešní době potýká s existencí potenciálních, ale i skutečných konkurentů v blízkém či širším okolí. Jejimi vlivy (vnější vlivy) na chod podniku se zabývají analýzy Porterova a PEST analýza, které rozkrývají charakter působení vnějších vlivů, výhody a nevýhody konkrétní firmy, její příležitosti a hrozby. Faktory, kterými se zabýváme v teoretické části, působí na kvalitu činnosti a výsledků firmy. Pomocí výše uvedených analýz charakterizujeme a identifikujeme jednotlivé vlivy pro snazší orientaci na trhu a vytyčování cílů.

5.1.1 PEST analýza

Politické prostředí

V rámci politického prostředí je třeba věnovat velkou pozornost všem legislativním změnám. Každodenní rozhodování představitelů politických stran ovlivňuje činnost všech společností, které působí na území České republiky. S padlými rozhodnutími se sestavují nové vyhlášky či zákony, od kterých je očekávána vyšší míra přehlednosti.

Každý podnikatelský subjekt musí při podnikání dodržovat určité Zákony a právní normy. Těmi nejdůležitějšími podle Business.center.cz (2012) jsou:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Vláda, podle premiéra, uvažuje o zrušení daně z příjmu fyzických osob při převodu rodinné farmy například z otce na syna. Výsledkem tohoto rozhodnutí je, aby rodina, které by chtěla pokračovat v rodinné tradici, nebyla hned od začátku pokračování v činnosti zatížena daní, jak je tomu v současnosti.

V zákoně o daních se Asociace soukromých zemědělců dohodla s premiérem a ministry financí na zachování daňového zvýhodnění. Od 1. ledna 2013 dojde ke snížení vratky části spotřební daně z tzv. zelené nafty z 60 % na 40 % a z 85 % na 57 %. Nicméně toto daňové zvýhodnění pro zemědělce v dalším roce 2014 končí. Další novelou zákona o DPH v souvislosti se snižováním státního schodku je zvýšení daně z přidané hodnoty u základní sazby daně z 20% na 21% a obdobné je to i u snížené sazby daně, která se zvýšila z 14% na 15%.

Další změna byla provedena u sazby daně z nemovitostí, což může mít také úzkou spojitost se zemědělstvím. K 1. 1. 2013 se zvyšuje sazba daně z převodu nemovitostí z 3 % na 4 % ze základu daně. Zvýšená sazba se vztahuje na případy změny vlastnictví k nemovitostem, k nimž došlo od 1. 1. 2013.

Důležité rozhodnutí také padlo 22.3.2013, kdy vláda schválila návrh ministerstva zemědělství. Podle tohoto návrhu bude mít nárok na zvláštní podporu více zemědělců. Nový návrh obsahuje text, který svou úpravou zaručuje, že dotace budou moci čerpat i farmáři, kteří sami zpracovávají svou produkci na mléčné výrobky. Návrh pochází od samotných chovatelů dojnic, protože tyto zvláštní dotace na mléko zpracované do vlastních výrobků nemohli využívat. To znamená, že dotační prostředky, které se mají uvolnit, by měli dostat nejenom ti chovatelé, kteří své mléko prodávají k dalšímu zpracování do mlékáren nebo mléko poskytují v přímém prodeji, ale také zemědělci, kteří mléko ze svého chovu dojnic sami zpracují do mléčných výrobků. Ministerstvo zemědělství tuto změnu vysvětlovalo jako podporu farmářů, aby své mléko ve větší míře sami zpracovávali do mléčných výrobků, které vyprodukují. Nové nařízení vlády začíná platit od 15. 3. 2013.

Vláda v mnoha svých rozhodnutích, které přijdou do platnosti v zákoně, ztěžuje podmínky pro čistou podnikatelskou činnost. Z tohoto důvodu je potřeba sledovat změny v zákonech, aby nedošlo k protiprávnímu jednání a nebyly tak zavdány příčiny pro udělení sankcí.

Ekonomické prostředí

Kvalita ekonomického prostředí má značný význam při tvorbě cen výrobků, služeb a oceňování pracovní síly.

Inflace

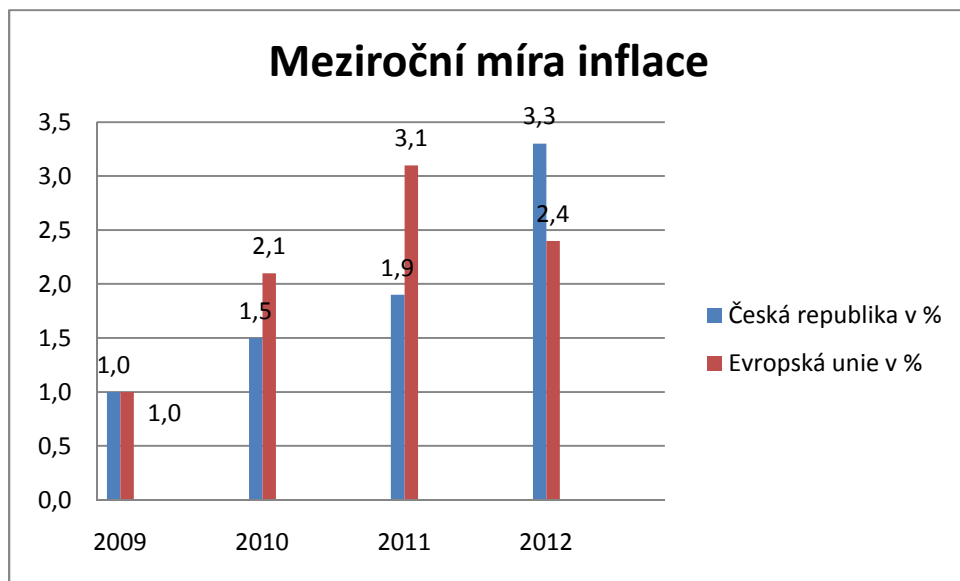
Inflace je jev, který můžeme charakterizovat, jako růst všeobecné cenové hladiny v určitém časovém období. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Procentní přírůstek vycházející ze spotřebitelských cen je tedy meziroční mírou inflace. Informace o dosažené míře inflace jsou využívány pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů.

Současný stav klesající produktivity národního hospodářství má za následek nepřiměřený růst inflace. Pro vyrovnávání rozpočtových schodků ve státním rozpočtu politické špičky přistupují k takovým krokům jako je například zvyšování daní. Jen díky zvýšení daně z přidané hodnoty celková výše roční inflace v roce 2012 vzrostla přes 3%. Nejsilnější vliv na prodejnost výrobků farmy mělo zvýšení spodní sazby DPH z 10 na 14%, což významnou měrou postihlo především potravinářský sektor. Prognózy pro rok 2013 vypadají oproti roku 2012 slibněji. ČNB uvedla, že pro rok 2013 se inflace udrží na cílové dvouprocentní hranici.

V následující tabulka a graf znázorňují vývoj meziroční inflace na území České republiky a porovnání s členskými státy Evropské unie.

Meziroční míra inflace	2009	2010	2011	2012
Česká republika v %	1,0	1,5	1,9	3,3
Evropská unie v %	1,0	2,1	3,1	2,4

Tabulka 5.1 Vývoj meziroční inflace (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)



Graf 5.1 Grafické porovnání inflace s EU (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

Míra nezaměstnanosti

Vývoj stavu nezaměstnanosti v minulém období má vzrůstající tendenci. Tento trend z velké části zavinila hospodářská krize, která proběhla v roce 2009. V následujícím roce se nezaměstnanost stále prohlubovala až na úroveň 7,3%. Ke krátkodobému poklesu nezaměstnanosti v české republice došlo v roce 2011, ale v roce 2012 byl zaznamenán znova mírný vzestup nezaměstnanosti (0,3%). Podrobnější výsledky jsou vypsány v tabulce.

Míra nezaměstnanosti	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel v ČR (tis.)	10 507	10 533	10 504	10 516
Zaměstnaní (tis.)	4 934,3	4 885,2	4 872,4	4 890,1
Nezaměstnaní (tis.)	352,2	383,7	350,6	366,9
Míra nezaměstnanosti (%)	6,7	7,3	6,7	7,0

Tabulka 5.2 Míra nezaměstnanosti v ČR za období 2009 – 2012 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

Zemědělská výroba se dlouhodobě potýká s poklesem zaměstnanosti. Obdobná situace je v celé Evropské unii, kde od roku 2002 do roku 2010 klesla zaměstnanost v zemědělství o 25%. Podle Eurostatu jsou příčinou této situace v EU nově přichodící členské státy. České zemědělství se řadí mezi odvětví, ve kterých působí zaměstnanci s vyšším věkovým průměrem, což je dáno především úbytkem zájmu o tento resort ze strany mladých lidí. Ze statistik lze zjistit, že za posledních deset let klesl podíl pracovníků do 30-ti let o polovinu a naopak je tomu u pracovníků starších 60-ti let, kde za stejné období tento podíl o polovinu vzrostl. Snaha o zvýšení rozmanitosti jednotlivých typů profesí a trendů může mít v budoucnu za následek vznikání nových pracovních příležitostí. Zřetelně viditelný rozvoj ekofaremu, které

se věnují výrobě přírodních produktů a rozšiřováním agroturistiky je toho důkazem. Od nových trendů v zemědělství se očekává vytvoření nových pracovních míst i s vyššími nároky na vzdělání, což může do tak strategického resortu jakým je zemědělství znovu přilákat mladší část populace. V následujícím grafu je přibližně naznačen postupný vývoj zaměstnanosti v zemědělském odvětví, který pokračuje budoucím odhadem.



Graf 5.2 Vývoj zaměstnanosti v zemědělství (zdroj: vlastní zpracování podle budoucnostprofesi.cz a ČSÚ)

Hrubá mzda

Podle průzkumů Českého statistického úřadu má průměrná hrubá mzda v České republice stoupající charakter. V zemědělství je rovněž zaznamenán růst hrubé mzdy, je však na nižší úrovni ve srovnání s jinými resorty. Pro detailnější srovnání jsou v tabulce 4.1 – 4, uvedeny kvartální hrubé mzdy od roku 2008 do roku 2012. V zemědělském odvětví můžeme vidět, že mezi rokem 2008 a 2009 nebyl zaznamenán nárůst, ale naopak pokles hrubé mzdy.

Znalosti o tom, jaké jsou průměrné mzdy v českém zemědělství, mohou usnadnit majiteli farmy rozhodování o stanovování výše výdělku zaměstnanců, samozřejmě za současného zřetele na jejich produktivitu.

Celá ČR	Q1	Q2	Q3	Q4	Průměr
2008	21 632	22 246	22 181	24 309	22 592
2009	22 108	22 796	23 091	25 418	23 353
2010	22 738	23 504	23 600	25 591	23 858
2011	23 281	24 079	24 165	26 206	24 433
2012	24 075	24 636	24 520	27 170	25 100
Zemědělství	Q1	Q2	Q3	Q4	Průměr
2008	16 100	17 044	18 254	19 657	17 764
2009	15 833	17 124	18 380	19 241	17 645
2010	16 291	17 749	19 056	20 697	18 448
2011	16 814	18 060	19 672	21 557	19 026
2012	17 894	18 978	20 294	22 550	19 929
Celkové srovnání průměrné hrubé mzdy	2008	2009	2010	2011	2012
V celé ČR	22 592	23 353	23 858	24 433	25 100
V zemědělství	17 764	17 645	18 448	19 026	19 929

Tabulka 5.3 Srovnání celkové hrubé mzdy ČR a hrubé mzdy v zemědělském odvětví (zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ)

Sociální prostředí

Analýza sociálního prostředí se zaměřuje na konečného uživatele výrobků a služeb farmy, jeho potřeby a zájmy. Sleduje tedy jejich potřeby a názory na prostředí farmy a také spokojenost s poskytovanými produkty. Farma chce oslovovat zákazníky, kteří vyhledávají agroturistiku a také ty, kteří mají zájem konzumovat a vychutnávat kvalitní, zdravé a obchodními triky neznehodnocené mléčné výrobky pocházející z lůna přírody.

V dnešní době převládá trend nepřiměřeného šetření v oblastech, kde úsporné chování nepřináší očekávaný efekt. Na základě klamavých informací velkých prodejců je spotřebitel veden v podstatě k neefektivnímu jednání při nákupu potravin, kdy hlavním zřetelem je nízká cena zboží. Neuvědomuje si, že nutriční hodnota a kvalita kupovaného zboží často nedosahuje adekvátní hodnoty přiměřené k jeho nízké ceně. Tímto způsobem je ovlivněna velká část obyvatelstva. Na druhou stranu existují uvědomělí zákazníci, kteří si váží svého zdraví, zdraví svých potomků a umí uvažovat do budoucna. Na tyto zákazníky se zaměřuje právě tento malofaremní producent. Proto farma chce nabízet společnosti přírodní výrobky, jejichž

pozitivní působení na lidské zdraví postupně přesvědčí dosud nepřesvědčenou část klientely. Nebude chtít konkurovat obchodním řetězcům cenou, ale výhradně kvalitou svých produktů.

Konzumace kozího mléka je zdravější než pití mléka kravského. Kozí produkt má více zdraví prospěšných látek než kravský a je vhodnější při prevenci chudokrevnosti z nedostatku železa. Kozí mléko zastavuje demineralizaci – měknutí kostí. Pití kozího mléka má pozitivní vliv na metabolismus minerálů, rekonvalescenci při chudokrevnosti a nedostatku minerálů v kostech. Kozí mléko obsahuje více vápníku, hořčíku, fosforu a železa a má vyváženější poměr těchto minerálů než mléko kravské. (Dr. Javier Diaz Castro, 2007)

Díky těmto vynikajícím vlastnostem je kozí mléko vhodné pro všechny konzumenty, kteří si zakládají na svém zdraví a chtějí si ho nadále udržet v dobrém stavu. Bohužel má kozí mléko zásluhou své specifické chuti špatnou pověst. Někdy se setkáme s názorem, že kozí mléko smrdí. Je pravda, že chuť mléka je mimo jiné ovlivněna způsobem ustájení a genetickou výbavou zvířete. Z výsledků výzkumů vyplývá, že kozí chuť mléka je způsobena komplexem chemických sloučenin (ne tedy znečištěním mléka). Na farmě XY se dbá na čistotu a do chovu jdou také jen ta nejlepší zvířata. Díky těmto podmínkám je kvalita a chuť mléka výrazně lepší. Je však důležité, aby farmář nabízel zákazníkovi mléko, které mu vyhovuje i po chuťové stránce. Zájmem farmy je vyrábět chutné výrobky pro všechny zákazníky, tak aby nakonec kozí mléko předčilo pověry, které se o něm tradují.

Dalším rozšiřujícím trendem je agroturistika, kterou lidé vyhledávají jako zpestření svého volného času, což jim popisovaná farma může nabídnout. Stěžejním bodem je udržet své zákazníky spokojené, protože to je důvod, proč by měli nadále využívat služeb farmy XY a jejich výrobky. Protože lidé také na svých cestách vyhledávají zábavu nebo nové zkušenosti a poznatky, připravuje farma pro ně zajímavé možnosti, jak zkrátit jejich volný čas. Jedná se především o vyjížďky na koních, kurzy spojené s výcvikem koní a také další sportovní aktivity spojené s ubytováním na farmě. Spokojenost zákazníka může mít další pozitivní vlivy na rozšíření dobrého jména farmy a také na zvětšení klientely. Agroturistika bude zjevně atraktivnější pro lidi, kteří žijí ve městě a chtěli by si odpočinout v klidné oblasti, kde mohou relaxovat a vychutnávat si dary přírody. Prostřednictvím agroturistiky může farma získat další odběratele svých potravinářských produktů v různých věkových skupinách z různých krajů a nemusí být závislá jen na klientele ve svém regionu.

Sběr informací o spokojenosti zákazníků by měl probíhat jak formou písemnou pomocí návštěvní knihy umístěné přímo na farmě, tak elektronicky pomocí webových stránek, které má farma k dispozici, zde může zákazník zanechat své hodnocení, připomínky

nebo návrhy, dále pomocí sociálních sítí, na kterých je farma zaregistrovaná a nakonec pomocí analytických nástrojů využívaných prostřednictvím serveru Google.

Technologické prostředí

Všechny odvětví procházejí technologickými inovacemi a zemědělství není žádnou výjimkou. K výrobě sýrů, tvarohů, jogurtů a dalších kysaných mléčných produktů se používají zařízení, které jsou postupně zdokonalovány, aby z finálních produktů mohl vzniknout maximální užitek, při nejnižším výdeji energie. V dobách minulých se sýry vyráběly ručně za použití zařízení, které se ani zdaleka nepřibližovalo dnešním nárokům na hygienu a konečnou kvalitu. Postupy v technologii výroby sýrů se nijak radikálně nezměnily, kdežto nástroje potřebné pro výrobu mléčných produktů prodělaly řadu inovací. Díky technologiím, které se dostávají na stále vyšší úroveň, můžeme při výrobě živočišných produktů používat zařízení, které dostatečně splňují, jak hygienické nároky, tak nároky na pracovní sílu a vstupní energie. Zásadní změnou je náhrada starých materiálů, které měly velmi omezenou životnost, za nekorodující ocel. Její životnost je mnohonásobně vyšší a splňuje všechny hygienické požadavky. Mimo jiné největší výhodou nekorodující oceli je její udržitelnost v hygienické čistotě. K výrobě sýrů rozhodně přispěl také vývoj mechanizace, který neustále vylepšuje jednotlivé komponenty technologie a doplňuje ji různými technologickými inovacemi. Právě mechanizace a částečná automatizace pomáhá hospodárně nakládat s časem a energií hospodáře. Nové technologicky vyspělejší prostředky využívané při zpracování mléka jsou v dnešní době řízeny počítači, což zajišťuje dodržování přesnosti jednotlivých procesů a postupů v daném čase a které mají pozitivní vliv na kvalitu konečného výrobku bez nutnosti přítomnosti farmáře.

Takovým příkladem je pasterace, při níž je potřeba mléko zahřát na přesnou teplotu, tuto udržet přesný čas a následně zchladit na přesnou teplotu a udržovat jí přesný čas. Cílem tohoto procesu je zbavit mléko všech bakterií, které mohou nepříznivě ovlivnit kysání mléka a následný vznik kvalitní sýřeniny. Tuto činnost zařídí při správném nastavení hodnot pastér, což je dvouvrstvá nádoba volitelného objemu, přičemž mezi jednotlivými vrstvami proudí podle potřeby teplá nebo studená voda a ta mění teplotu mléka na požadované hodnoty v požadovaném čase. Při tomto procesu je potřeba mléko neustále míchat a sledovat teplotu. Právě k tomu nám slouží elektronizace, či automatizace. Aby hospodář nemusel u pastéru stát, míchat a sledovat teplotu a mohl zařizovat jiné pracovní povinnosti, je pasterizační přístroj vybaven míchacím zařízením a počítačem pro řízení teploty a dalších procesů. Tímto je ušetřen určitý časový fond farmáře, potřebný pro výkon jiných činností, které nejsou do

dnešní doby elektronicky řiditelné. Limitujícím faktorem nových technologických vyspělejších zařízení hlavně pro malé a střední farmy, tak jak to je ve všech odvětvích, je jejich cena.

5.1.2 Shrnutí PEST analýzy

Provedená PEST analýza jasně dává najevo, že politické prostředí má největší vliv na řádnou podnikatelskou činnost. Různá rozhodnutí a nařízení vlády omezují a nemalou měrou ztěžují poctivou ekonomickou činnost farmářů. Značný vliv má také ekonomické prostředí, které je spojeno s ekonomickou situací v České republice. Převládá zde poměrně vysoká nezaměstnanost a to není žádoucí stav. Ze sociálního prostředí může farma těžit díky rozvíjející se agroturistice a doplňkových programů. Toto prostředí musí být neustále sledováno, aby bylo možno flexibilně reagovat na nové preference zákazníků. Negativní součástí sociálního prostředí je odliv obyvatel z Moravskoslezského kraje. Technologické prostředí je potřeba neustále modernizovat a doplňovat o nové komponenty, které se v budoucnu na trhu objeví, s cílem neustále udržovat krok v rentabilitě s konkurencí.

5.1.3 Příležitosti a hrozby PEST analýzy

Z politického prostředí jsou nejvýznamnější příležitostí nové dotační tituly na živočišnou výrobu faremního zpracování, které byly rozšířeny i pro zemědělce, vyrábějící mléčné výrobky ze své vlastní mléčné produkce. Další příležitost mohou mít také potomci farmářů, kteří by chtěli pokračovat v rodinné tradici. Uvažuje se o zrušení daně z příjmu fyzických osob při převodu rodinné farmy z otce na syna, aby rodina pokračující v rodinné tradici nebyla hned od začátku zatížena daní, jak je tomu nyní. Hrozbou však stále zůstává zvyšování daní, což může vést ke zdražování produkce.

V ekonomickém prostředí převládá neustálé zvyšování příjmů. Tato skutečnost by znamenala zvýšení kupní síly obyvatelstva a pro farmu zvýšení poptávky po jejím zboží. Otázkou je, jestli růst mezd bude mít stejnou výši, jako růst inflace. V opačném případě, tedy v případě, kdy růst mzdy nedosahuje výše růstu inflace, dochází ke snižování reálné mzdy a tím ke snížení kupní síly obyvatelstva. V roce 2012 se inflace vystoupila na úroveň 3,3%.

Podle ekonomicko-statistických prognóz by měla inflace s největší pravděpodobností v budoucích letech klesat, což by znamenalo posílení koupěschopnosti obyvatel. Zaměstnanost v zemědělském sektoru se také vyvíjí špatným směrem, protože již několik let zaznamenává obrovský pokles. Je potřeba, aby se zemědělci přizpůsobili novým ekonomickým a sociálním podmínkám, inovovali v oblasti technologie, ale i vlastní filozofie výroby. To znamená zacílení na konečného spotřebitele výrobkem, který bude pro něj zajímavý.

V sociálním prostředí je zaznamenán nárůst obyvatel, kteří jsou ochotní do svého zdraví investovat. To je jednoznačná příležitost, jak si farma může získat nové zákazníky. Vhodnou příležitostí je též agroturistika, která je v současnosti stále více vyhledávána a která může pomoci potenciální zákazníky informovat o tom, co farma produkuje. Farma může zákazníkům nabídnout ubytování a různé kurzy. Agroturistika by mohla mít také vliv na rozšíření zákaznické sítě i mimo region. To by znamenalo zvýšení poptávky po službách a výrobcích z kozího mléka farmy XY. Hrozbu můžeme čekat od nespokojených zákazníků, kteří by mohli negativně hodnotit výrobky či služby farmy, proto je důležité nepolevit ve vynaloženém úsilí a klást důraz na komunikaci s každým konkrétním zákazníkem, aby nakonec docílila jeho spokojenosti.

Příležitosti a hrozby v technologickém prostředí nemají tak významný vliv na produkci malofaremního zpracovatele, jak hrozby a příležitosti z prostředí sociálního, politického a ekonomického. Příležitosti mohou mít vliv zejména na rychlejší rozvoj jednotlivých podnikatelských subjektů. Hrozby naopak mohou způsobit zpomalení ekonomického růstu nebo jeho stagnaci. V žádném případě nemohou způsobit likvidaci firmy.

Souhrn nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb	
Příležitosti	Hrozby
Tržní potenciál pro zdravé kozí výrobky	Zvyšování daní
Rozvoj agroturistiky	Nezájem/nespokojenost zákazníků
Dotační tituly	

Tabulka 5.4 Souhrn příležitostí a hrozeb PEST analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

5.1.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza sleduje makrookolí firmy, zejména konkurenční prostředí.

a) Hrozba vstupu nových konkurentů

Každá začínající firma v potravinářském a zemědělském prostředí musí mít přehled o konkurenci. Chov hnědých krátkosrstých koz v České Republice není velmi rozšířen. Přestože se tato koza historicky na našem území chovala, snad pro náročnost chovu koz obecně právě od jejího chovu se postupně upouštělo. Na druhou stranu kvalita mléka tohoto plemene je nesrovnatelná s průmyslově vyráběným mlékem kravským. V posledních pěti letech dochází k mírnému nárůstu chovatelů koz. Otázkou je, jak si vysvětlit onen nárůst. S velkou pravděpodobností mají podíl na zvyšování stavu koz tři faktory.

- 1) Nový tržní pohled na kozí mléko spolu s přetlakem kravského mléka v České republice.
- 2) Teoreticky předpokládaná dobrá ekonomika výroby kozího mléka a jeho zpeněžování včetně předpokládaného „hladu“ po kozím mléce mezi spotřebiteli.
- 3) Vstup nových lidí do podnikání v zemědělství v rámci restitučně – transformačních změn, návraty na rodné grunty a podobně.

Proto je důležité jednotlivé faktory dobře zvážit a vyvodit z toho možnosti vstupu konkurence do našeho podnikatelského prostředí.

Začínající farma musí jasně identifikovat skupiny svých zákazníků, zpočátku v blízkém okolí a přizpůsobit výrobu jejich zájmu. Neustálým sledováním tržby v jednotlivých sortimentech vyhodnocovat vliv nejbližších konkurentů, vliv kvality produktu a vliv pestrosti sortimentu na její výši.

Vstup nové konkurence do našeho zájmového prostředí se nedá dost dobře do budoucna odhadnout, proto je důležité pečlivě sledovat trh, kvalitu své vlastní produkce a marketingu a včas reagovat na všechny změny trhu. Nejsilnější hrozby mohou vznikat v oblastech s historicky rozšířenou živočišnou výrobou, to jsou místa, kde je dostatek travnatých ploch ke spásání, nebo tam kde jsou starší statky, které čekají jen na svou rekonstrukci a nové majitele. Kvalitu hospodářských výsledků zemědělské farmy zaměřené na výrobu živočišných produktů můžeme rovněž ovlivnit umístěním do regionu s vysokou kupní silou.

Farma, pro kterou je v následující kapitole vypracován podnikatelský záměr, je umístěna ve slezském regionu v podhůří Beskyd, kde je dostatečné množství trvalých travních porostů, vhodných pro spásání a sklizeň pícnin a zároveň dostatečná kupní síla obyvatelstva.

a) Konkurenční rivalita

Tak jako ve všech konkurenčních prostředích i v zemědělském prostředí jsou jisté konkurenční tlaky, které je nutno sledovat. Díky různorodým dotacím a rozdílným podmínkám jednotlivých zemědělských subjektů jsou nastaveny často nerovné podmínky a proto není jednoduché v konkurenčním boji obstát. Umění farmářského zpracování produktů živočišné výroby může do budoucna znamenat zvýšení nezávislosti farmáře a jeho vysoké schopnosti konkurovat kvalitou a cenou i velkým zemědělským podnikům. Z následujícího výčtu konkurentů můžeme usoudit, že konkurence je malá.

Potenciální konkurenti ve výrobě sýrů jsou:

- **Regionální**

Farma u Halfarů

Jejich produkty pocházejí jak z chovu hnědých krátkosrstých koz, tak i z chovu koz bílých, a proto jsou konkurencí v prodeji kozího mléka a sýrů. Nachází se na Moravskoslezském území v Bohuslavicích u Hlučína.

- **Vzdálení**

Kozí Farma Krasolesí

Tato farma sídlí v Košetících. Provozují chov anglonubijských koz a vlastní svou mlékárnu, kde vyrábí jogurty, sýry a mléčné výrobky z kozího mléka.

Kozí sýry Nový Dvůr

Farma působí od roku 2007 na území mezi obcemi Zahrádky a Sosnová u České Lípy. Tato farma se zabývá chovem hnědých krátkosrstých koz a hlavním produktem farmy jsou kozí sýry. (Kozisyry.cz, 2013)

U veselé kozy

Tato farma sídlí v Horním Benešově a svou činností se zabývá od roku 2009. Uskutečňuje prodej různých druhů kozích sýrů a také mléka. Farma se zabývá chovem hnědých krátkosrstých koz. (Uveselekozy.cz, 2013)

- **Hrozba substitutů**

V oblasti faremního zpracování mléka existuje více možností, které lze zákazníkovi nabídnout podle jeho přání a preferencí. Pomineme – li mléčné výrobky, prodávané velkými

řetězci, které nelze dost dobře považovat zásluhou jejich nízkých nutričních hodnot a ostatních kvalit za srovnatelné zboží, je možné konečnému spotřebiteli nabídnout mléčné výrobky z mléka jiných hospodářských zvířat než koz, nebo jejich mísením. V daném případě by se jednalo o rozšíření faremního chovu například o stádo mléčných ovcí. Výrobky z ovčího mléka nacházejí ve spotřebitelském koši cílové skupiny podobný význam jako z kozího, však antialergické, protirakovinné a dermatologické účinky kozího mléka nemohou nahradit. Při vědomí toho, že přání a preference zákazníka jsou pro malofaremního producenta tím nejdůležitějším musí farmáři poptávku pečlivě sledovat a přizpůsobovat ji nabízený sortiment. Jednou z dalších možností je vyrábět mléčné produkty ze směsí mléka ovčího a kravského, kozího a kravského, kozího a ovčího nebo kombinací všech tří mlék v různých poměrech. Existují ještě další hospodářská zvířata s produkcí mléka, jako například buvol, velbloud, lama a jiná, ale s ohledem na ekologické zaměření farmy je chov těchto exotických zvířat nemožný a v podmínkách Beskyd nerentabilní.

- **Síla kupujících**

Spotřebitelské trendy v současné době prudkých změn v sociálních strukturách a bouřlivého průmyslového rozvoje lze do budoucna odhadovat jen s velkými obtížemi.

Sílu zákazníků nelze rozhodně podceňovat. Negativní silou je síla skupiny lidí, kteří výrobky z farmy neznají, neznají jejich kvalitu a pozitivní vliv na zdraví člověka.

Novým trendem mezi spotřebiteli v potravinářském odvětví, zdá se, je zdravý životní styl a návrat k přírodě, který část spotřebitelů nutí se zamýšlet nad kvalitou svého zdraví a života vůbec. To je ta cílová skupina, která farmu XY zajímá a kterou potřebuje oslovit a kvalitní prezentací sebe sama rozšířit. Pro tyto zákazníky jsou její výrobky alternativou k běžně dostupnému zboží v potravinářských řetězcích. Prezentace výrobků charakteru malofaremního zpracovatele v živočišné výrobě by proto měla směřovat k citlivému, však naléhavému vysvětlování a doporučování produktu jako věci důležité pro zvyšování kvality a délky života člověka.

Při uskutečňování prodeje každého výrobku je potřeba zákazníka důkladně, ale nenásilně seznámat s jeho skutečným obsahem, účinky na zdraví člověka a výhodami v ostatních oblastech. Navrhovat mu tímto i změny v jeho dosavadním jídelníčku, tak aby pochopil vhodnost a rentabilitu nákupu a byl ochoten tyto změny začít provádět. Komunikaci se zákazníkem provádět tak, aby se sami zákazníci stali šířiteli zprávy o kvalitě výrobků farmy XY a jejich pozitivním vlivu na zvyšování imunity, potažmo zdraví, fyzické a psychické síly člověka. K zákazníkovi se dostávají na trhu mléčných výrobků substituty, které

jsou pro většinu vhodnější alternativou z hlediska ceny a to bez ohledu na nutriční hodnoty a zdravotně závadný obsah. Farma XY se nespolehá na stávající množství zákazníků a získává stále nové, protože v budoucnosti se struktura klientů a jejich počet může zásadně změnit v závislosti na rozvíjející se konkurenci a jiných vlivech. Čím širší skupina zákazníků farmu XY zná a využívá, tím vyšší podnikatelskou jistotu do budoucna získává. Zvyšováním počtu svých klientů může farma XY eliminovat negativní vlivy způsobené krátkodobými výkyvy na spotřebitelském trhu způsobené ať už politickými rozhodnutími, konkurenčním tlakem či jiným. Čím větší klientela, tím větší jistota. Aby tohoto stavu farma XY permanentně dosahovala, musí se svými výrobky za zákazníky jít, ale také umožnit zákazníkům přijít na farmu. Pokud farma dokáže svými výrobky a službami dosáhnout spokojenosti zákazníka, stává se tento silou, která přesvědčí další potenciální zákazníky. Se spokojeností velkého množství zákazníků je spjata dobré jméno farmy, kteréžto je zároveň hodnocením poctivé práce a úsilí farmáře.

- **Síla dodavatelů**

V každém odvětví jsou dodavatelsko – odběratelské vztahy jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující hospodářský výsledek. Kvalita tohoto vztahu je závislá na více faktorech. Mezi ně patří dlouhodobé osobní vztahy, kvalita dodávaného zboží, flexibilita dodavatele, způsob komunikace a podobně. V případě malofaremního zpracovatele je situace značně odlišná od firem v jiných odvětvích. Hlavním dodavatelem farmy, jejíž nosnou činností je živočišná výroba potažmo produkce kozího mléka a výrobků z něj je příroda. V situaci, kdy si farmáři vyrábí krmivo pro dobytek sami je zásadní dodavatel opravdu příroda a farma sama sobě. Mezi zboží, které musí farmář tohoto charakteru pravidelně nakupovat, patří hlavně potravinářské obaly, mlékařské kultury a syřidla. Konkurence mezi dodavateli mlékařských kultur je značná a farmář má možnost si jednotlivé dodavatele vyselektovat podle svých priorit. Síla dodavatelů je v této pozici malá.

Dodavatele pro malofaremního producenta lze rozdělit do dvou kategorií.

- **Dodavatele zboží**

- Mlékařské kultury a syřidla
- Potravinářské obaly
 - skleněné
 - plastové

- **Dodavatele služeb**

- Veterinární služby
- Servisní služby pro mlékařenskou a dojící techniku

Dodavatelé zboží

Dodavatelé mlékařských kultur a syřidel

Firma	Stručný popis
Závody MILCOM a.s.	Se sídlem v Praze, působí na trhu od roku 1991 a jsou dodavatelem kompletního sortimentu produktu pro výrobu sýrů, tvarohů, jogurtů a ostatních mléčných kysaných výrobků. (Milcom a.s., 2010)
O.K. Servis Biopro	Se sídlem v Praze, dlouhodobě působí na domácím i zahraničním trhu a je mimo jiné dodavatelem všech živných médií pro mikrobiologii potravin. (O.K. servis Biopro s.r.o., 2013)
DRIML	Se sídlem v Brně, je dodavatelem nejrozličnějších zemědělských potřeb pro chov zvířat, včetně potřeb mlékařských.
Zemědělské potřeby M+S s.r.o.	Dodavatel zemědělských potřeb se sídlem v Českých Budějovicích se zaměřením mimo jiné přímo na farmáře.

Tabulka 5.5 Dodavatelé mlékařských kultur a syřidel (zdroj: vlastní zpracování)

Dodavatelé potravinářských obalů

Skleněné obaly

Firma	Stručný popis
Pili spol. s.r.o.	Se sídlem v Žitenicích jsou dodavateli skleněných obalů nejrozličnějších typů pro balení jogurtů, jiných kysaných výrobků a mléka. Na trhu působí od roku 1993.
Bricol – M s.r.o.	Se sídlem ve Valticích, zaměřuje se na výrobu různých typů sklenic podle obsahu, tvaru a systému uzávěru. Na trhu působí patnáct let. (Bricol – M s.r.o., 2013)
Vetropack moravia glass a.s.	Se sídlem v Kyjově vyrábí skleněné obaly nejrozličnějších typů mimo jiné vhodné i pro balení mléčných výrobků. Firma je jedním z předních výrobců skleněných obalů v České republice a umožňuje také výrobu skleněných obalů na míru. (Vetropack moravia glass s.r.o., 2013)

Sklárny Moravia a.s.	Akciová společnost Sklárny Moravia, se sídlem v Úsobrně je tradičním výrobcem a prodejcem obalového skla v různých barvách a objemem. (Sklárny Moravia, 2012)
-----------------------------	---

Tabulka 5.6 Dodavatelé potravinářských obalů (zdroj: vlastní zpracování)

Plastové obaly

Firma	Stručný popis
Mobal, s.r.o.	Firma se sídlem ve Vratimově, a její hlavní činností je výroba a vývoj plastových obalů, pro balení potravin, z tvrzených fólií, konstrukce a výroba forem. Společnosti byla založena roku 1991. (Mobal s.r.o., 2013)
DOPLA PAP a.s.	Výrobce a distributor plastových i papírových potravinářských obalů se sídlem v Sušici.
JARICO	Firma spíše rodinného charakteru se sídlem v Semčicích v okrese Mladá Boleslav, která působí na trhu od roku 1994 a její činnost se od počátku zaměřuje na obalové materiály pro široké spektrum odběratelů. Firma nabízí rovněž hygienické, čistící a úklidové materiály. (Jarico, 2013)

Tabulka 5.7 Dodavatelé plastových obalů (zdroj: vlastní zpracování)

Dodavatelé služeb

Veterinární služby

Veterinární služby a dohled na zdraví zvířat je zajištěn spoluprací s těmito veterinárními ordinacemi.

Firma	Stručný popis
MVDr. Mach Ján	Veterinární praxe se sídlem v Ostravě využívá zázemí veterinární kliniky. Na klinice je uskladněno množství přístrojů, které jsou terénně využívány. Do terénu vyjíždí sanitka Volkswagen transporter. Do jeho veterinárního vybavení patří například mobilní rentgen, mobilní sonograf, ale i další přístroje důležité pro diagnostiku. (MVDr. Mach Ján, 2013)
MVDr. Hlubek Lukáš	Veterinární poliklinika se sídlem v Šumbarku u Ostravy. Provozuje veterinární ordinaci a nabízí veterinární péči v chovech koní a skotu.
MVDr. Bojko Jan, MVDr. Bojková Jana	Sídlo v Třinci, MVDr. Bojko se specializuje na velká zvířata a MVDr. Bojková na zvířata malá.

MVDr. Wavrečka Česlav	Sídlo v Bystřici nad Olší, zaměřuje se na soukromé chovatele a menší farmy od roku 1992.
MVDr. Sušovský Igor	Sídlo Horní Tošanovice, veterinář, který se specializuje na faremní chovy.

Tabulka 5.8 Veterinární stanice (zdroj: vlastní zpracování)

Servisní služby pro mlékárenskou a dojící techniku

Firma	Stručný popis
Škvára dojení – montáž a oprava dojení	Sídlo v Obecnícih, dlouholetá praxe s výrobou a servisem dojící techniky. Nabízí také montáž a modernizaci dojících, chladících a potrubních zařízení. Provozuje také například prodej a montáž malých dojících automatů nebo prodej repasovaných dojících zařízení. (Škvára dojení, 2013)
LINNEA - zevos s.r.o.	Společnost LINNEA-zevos s.r.o. byla založena v roce 1998 na základě dlouholetých zkušeností při výrobě strojů a zařízení pro potravinářský, farmaceutický a chemický průmysl. Pro výrobu všech strojů a zařízení poskytujeme plný servis a nepřetržitou hotline linku. Sídlo této firmy je vedeno v Chotěboři. (LINNEA - zevos s.r.o., 2013)
Firma KAMÍR a Co. spol. s.r.o.	Od začátku až dodnes se specializuje na služby pro zemědělství, zejména pak na montáže a servis dojící techniky. Firma na trhu působí dvacet let. (Firma KAMÍR a Co. spol. s r.o., 2013)
FORST - dojící technika	Firma Forst - Dojící technika vznikla v roce 1991 se záměrem poskytovat služby v zemědělství. Předmětem činnosti firmy byla zpočátku specializace na servis elektronických částí dojících systémů, nyní se zabývá také prodejem veškeré dojící techniky. (Firma Forst - Dojící technika, 2013)
Tenez a.s.	Sídlo firmy se nachází v Chotěboři, kde rozvíjí svou činnost v oblasti nerezových a smaltových nádob. Firma má dlouholeté zkušenosti s výrobou svých výrobků a poskytují také jejich servis. Firma Tenez působí na trhu od roku 1992. (Tenez a.s., 2013)

Tabulka 5.9 Dodavatelé servisních služeb dojící techniky (zdroj: vlastní zpracování)

5.1.5 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Z Porterovy analýzy pěti konkurenční sil můžeme usoudit, že konkurence ve zpracování mléka z hnědých krátkosrstých koz není velmi vysoká, jak na regionální úrovni, tak i mimo region. Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví není příliš vysoká z důvodu náročnosti chovu hnědých krátkosrstých koz, jejich užitkovosti, ale také z důvodu nezájmu zemědělců o tento chov. Přesto je důležité, aby si farma dobře hlídala své postavení na trhu. Zvýšené konkurenční tlaky může farma vnímat u substitutů. Zde se řadí ostatní zpracovatelé živočišné produkce, která nepochází z chovu koz, ale z jiných farmářských zvířat. Největší a nejdůležitější silou působící na základní chod farmy jsou samotní zákazníci. Je nezbytné, aby se farma zaměřila na potřeby zákazníků a jejich spokojenost, protože právě oni jsou tím pravým aktivním prvkem, díky němuž může farma upevnit svou pozici na trhu a dále se rozšiřovat. Dodavatelský sektor je rozvinutý a není pro farmu hrozbou z pohledu nekontrolovaného nárůstu cen a tudíž nemá rozhodující vliv na její podnikatelskou činnost. Na trhu existuje velký počet dodavatelů a to je důvod, proč je jejich vyjednávací síla oslabena.

5.1.6 Příležitosti a hrozby plynoucí z Porterovy analýzy pěti sil

Potenciální příležitosti farma XY vidí v rozšiřování faremního chovu a také služeb, které budou poskytované přímo na farmě. Možnou příležitostí je do budoucna rozšíření působnosti také mimo region a díky tomu se stát dobrým konkurentem i větším zemědělským podnikům. Získání dotací je také značnou příležitostí v oblasti investic a výstavby nových zařízení a také nákupu strojní technologie, což umožní rozšířit chov a jeho produkci a v budoucnu zajistí snižování pracnosti a nákladů. Je to také příležitost, jak se na trhu zviditelnit a získat tak nejlepší možný dojem u veřejnosti. Tyto faktory mohou vyzdvihnout image farmy.

Hrozbou v tomto oboru podnikání mohou být nerovné podmínky získání dotací mezi soupeřícími farmami. Další negativa mohou vyplynout z nezájmu obyvatel o kozí živočišnou výrobu vlivem působení substitutů, které jsou historicky na trhu dostupné.

Souhrn nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb	
Příležitosti	Hrozby
Budování a rozšiřování značky i mimo region	Nesplnění dotačních podmínek
Nižší konkurence	Rozsáhlý trh substitutů

Tabulka 5.10 Souhrn příležitostí a hrozeb Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Analýza vnitřního prostředí

5.2.1 Analýza zdrojů

V této analýze budou identifikovány významné zdroje, které má farma XY k dispozici. Zdroje se dělí na hmotné (budovy, stroje), nehmotné (licence, certifikáty, zkušenosti) a lidské (zaměstnanci). Touto analýzou dojdeme identifikaci dalších silných nebo slabých stránek, jež budou zohledněny ve SWOT analýze.

Hmotné zdroje

Farma XY sídlí na okraji chráněné krajinné oblasti severních Beskyd obklopená krásnou přírodou. Travní pastevní porosty, které jsou součástí farmy svou rozlohou a kvalitou zajišťují dostatečný přísun potravy všem zvířatům na farmě a také umožňují sklizeň píce. Jsou zde také vhodné podmínky pro pěstování některých druhů obilovin, které jsou nezbytnou součástí pro výrobu krmiva. K ustájení zvířat vlastní farma několik nemovitostí. Jedná se o koňskou stáj, kde jsou ustájeny výhradně koně a hospodářskou budovu, která poskytuje přístřeší kozám a krávám. Dále se zde nachází rodinný dům, který je rozšířen o výrobní prostory, jako jsou dojírna, mléčnice, sýrárna a zrací sklady sýrů. Vysoká kvalita výrobků produkovaných na této farmě má pozitivní vliv na zdraví lidské populace.

Pro obhospodařování faremních pozemků se využívá traktor s přídatnými agregáty, které jsou nezbytné například pro sklizeň píce nebo hnojení a přípravu půdy. Dalším mechanickým pomocníkem je teleskopický nakladač, který pomáhá s nakládkou těžkých předmětů.

Nehmotné zdroje

Majitelé této farmy svou povahou a přirozeným vztahem k přírodě a jejím hodnotám jsou přímo předurčení k této činnosti. Jejich dlouhodobé zkušenosti s chovem koní a ostatních hospodářských zvířat jim usnadňují řešení nejrůznějších situací a objektivních problémů běžně vznikajících v zemědělské, především živočišné výrobě. Prostředí, do kterého je farma zasazena odpovídá požadavkům výroby na ni kladeným a to jak v oblasti zemědělské, tak v oblasti agroturistiky. Především zde – agroturisticky atraktivních podmínkách – je patrná možnost zviditelnění farmy pro široký okruh zájemců o zdravou výživu a přírodu vůbec. Z důvodů krátkého působení na trhu není jméno farmy dostatečně v povědomí veřejnosti, ale výše zmíněné předpoklady, budou – li naplňovány, vyzvednou její know – how na potřebnou úroveň.

Lidské zdroje

Současný stav produkce nevyžaduje vyšší počet zaměstnanců než tři pracovníky, ale v budoucnu s rozšiřováním výroby a poskytování služeb se jejich počet přirozeně navýší. Filozofie majitelů farmy při výchově zaměstnanců je charakterizována všeobecnou zastupitelností všech pracovníků. Jejich snahou je, aby každý pracovník měl o farmě to nejhlubší povědomí ve všech oblastech a mohl kdykoliv, v případě absence jiných, odborně zastoupit.

Souhrn nejvýznamnějších silných a slabých stránek	
Silné stránky	Slabé stránky
Krása a přirozenost Beskydské krajiny	Časová náročnost v péči o zvířata
Vlastní prostory k provozování činnosti	Nutnost naplňování agrotechnických lhůt
Vysoká kvalita výrobků s kladným působením na lidské zdraví	

Tabulka 5.11 Souhrn silných a slabých stránek z analýzy zdrojů (zdroj: vlastní zpracování)

5.2.2 Finanční analýza

Klíčovým produktem farmy XY je kozí mléko a kozí sýry. Tím pádem sýrařský provoz musí být centrem naší pozornosti a jeho prostory musí odpovídat požadavkům na námi očekávané efekty, jak v oblasti hygieny výroby sýrařských produktů, tak z hlediska produktivity.

Pro zefektivnění činností v jednotlivých částech provozu farmy je nutná modernizace výrobních prostor a technologických zařízení. Náklady na tuto modernizaci farma XY bude hradit z výsledků hospodaření z předcházejících období.

Ve finanční analýze se budeme zabývat náklady na modernizaci - vybavení mléčnice, dojírny, sýrárny, prodejny, které farma musí vynaložit a předpokládanými ročními náklady a tržbami. Ve výsledku by mělo být jasné, jestli je projekt životaschopný nebo je zapotřebí provést další optimalizaci ve výrobních procesech, to znamená v nákladové a příjmové struktuře.

Investiční jednorázové náklady

Tabulka 5.12 poskytuje informace o nákladech na modernizaci sýrárny, mléčnice a prodejny, které kromě zvýšení efektivity kvalitněji naplní hygienické standardy.

Položka	KS	Cena Kč/ks	Celkem
Pastér na mléko 100 l	1	138 000	138 000
Chlazení na mléko 80 l	2	80 000	160 000
Dojící technika		10 000	10 000
Nerezový dvoj džez	2	10 000	6 000
Nerezová konev 10l	2	800	1 600
Nerezový mycí stůl s odtokem	1	14 000	14 000
Nerezový pracovní stůl s odtokem	1	15 000	15 000
Sýrařský lis	2	8 000	16 000
Forma na sýry	10	2 800	28 000
Sýrařské harfy	1	3 000	3 000
Chladicí prosklený box do prodejny	1	10 000	10 000
Celkem			401 600

Tabulka 5.12 Vybavení mléčnice a dojírny (zdroj: vlastní zpracování)

Protože modernizace nevyžaduje složité operace a stavební úpravy, není časově náročná. Celý inovační proces je dobré umístit do časového období, kdy končí laktace koz, to je na přelomu října a listopadu roku 2013. V průběhu jednoho týdne v uvedeném časovém období je farma schopna provést všechny úpravy vlastními silami.

Provozní náklady na krmivo

V tabulce 5.13 jsou rozebrány náklady na krmivo kozího stáda a stáda koní. Náklady na krmivo uvedené v tabulce jsou náklady vynaložené na jeho výrobu přímo na pozemcích farmy vlastními silami. Pouze v případě nedostatku vlastní produkce je počítáno s dodatečným nákupem a rozdíl v ceně je v tabulce zakalkulován. Hodnoty těchto nákladů jsou převzaty z výsledků předcházejících období s navýšením ceny o výši inflace.

Položka	t	Cena Kč/t	Celkem
Stádo koz			
Oves	2,0	4 000	8 000
Kukuřice	1,0	5 000	5 000
Ječmen	1,0	4 000	4 000
Seno	25,0	500	12 500
Mrkev	2	1 000	2 000
Stádo koní + krávy jersey			
Oves	1,2	4 000	4 800
Kukuřice	0,4	5 000	2 000
Ječmen	0,6	4 000	2 400
Seno	25,0	500	12 500
Mrkev	1,0	1 000	1 000
Celkem			54 200

Tabulka 5.13 Případné náklady na roční krmení (zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklady na sýrařskou činnost

V tabulce 5.14 jsou zachyceny pouze přímé náklady na materiál spojené s výrobou mléčných produktů.

Položka	KS	Cena Kč/ks	Celkem
Skleněná láhev na mléko, uzávěr - vratná	2 000	8	16 000
Skleněná láhev na jogurt, uzávěr - vratná	5 000	4	20 000
Sýrařská kultura			4 800
Obalový materiál			10 000
Etikety	10 000	0,5	5 000
Celkem			115 800

Tabulka 5.14 Obalový materiál a další potřebné položky k zajištění produkce (zdroj: vlastní zpracování)

Farma XY zajistila krytí veškerých nákladů z vlastních prostředků a vkladem majitele bez použití cizích zdrojů, které vždy můžou znamenat zvýšení rizika udržení cash flow v budoucnosti.

Předpokládané roční náklady

Tabulka 5.15 předpokládá nevyšší možné náklady, které vznikají při výrobě kozích produktů za rok.

Položka	Cena celkem
Obaly	46 000
Sýrařské kultury	4 800
Etikety	5 000
Krmivo	54 200
Osobní náklady	540 000
Doprava	60 000
Náklady na energie	40 000
Reklama	10 000
Veterinární ošetření	20 000
Náklady na pohonné hmoty	120 000
Servis a opravy strojů	100 000
Ostatní materiální náklady	44 000
Celkem	1 044 000

Tabulka 5.15 Předpokládané roční náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Předpokládané tržby

Množství produkce mléka (dojivost)

Dojivost kozy hnědé krátkosrsté na farmě XY je přibližně 3,5 l za den. Průměrná doba laktace je 250 dní a počet koz ve stádě je třicet. Z toho vyplývá, že průměrná produkce mléka činí 26 250 l za celou dobu laktace. Denně bude nadojeno cca 105 l kozího mléka, z něhož se sebere 20 l smetany na výrobu másla, 10 l se použije na výrobu jogurtových nápojů, 15 l čerstvého mléka a ze zbývajících 60 l se vyrobí čerstvé a zrající sýry. Z 60 litrů mléka je možno vyrobit 4,8 kg sýru. Denní produkce mléka připadající na výrobu jogurtových nápojů je 10 l a z jednoho litru je farma schopna vyrobit pět skleniček o objemu 200 ml. Zrající sýry jsou uloženy ve zracích skladech s automaticky udržovanou teplotou a vlhkostí. Ostatní výrobky jsou skladovány v chladicích boxech při teplotě 4 – 6 °C. Množství sýrů na skladě musí být regulováno kvalitním řízením odbytu a výroby dle jednotlivých sortimentů.

Tržby

Při plánování tržeb je přihlíženo k celoročnímu laktačnímu období. Denní produkce sýrů by měla dosahovat 4,8 kg za průměrnou cenu 300 Kč/kg. Očekávané celoroční tržby za prodej sýrů jsou tedy 360 000 Kč. Jogurtová výroba spotřebuje denně 10 l mléka z čehož je možno vyrobit 50 laviček po 200 mililitrech jogurtového nápoje. Jedna lahvička jogurtového nápoje bude s průměrnou cenou dvaceti korun. Při výrobě 50 lahviček denně bude očekávaná roční tržba z jogurtových nápojů 250 000 Kč. Při prodeji 15 litrů mléka v přímém prodeji je účtováno odběrateli 31 Kč za litr mléka, roční očekávaný obrát je tedy 116 250 Kč. Z 20 l smetany z kozího mléka je možno vyrobit 4,5 kg másla v celkové hodnotě 900 Kč, očekávaná roční tržba z prodeje másla je 225 000 Kč. V jarních obdobích dochází k prodeji chovných a jatečných kůzlat. Předpokládá se příchod dvaceti kůzlat, z čehož šestnáct kůzlat půjde do prodeje a zbylá čtyři nejlepší kůzlata rozšíří stávající stádo. Cena prodaných kůzlat činí 40 000 Kč. Odhad celkových ročních tržeb činí **991 250 Kč**.

V dalším roce se nepředpokládá vzrůst produkce mléčné výroby přes rozšíření stáda o čtyři kusy, protože musíme počítat s přirozenou mortalitou. Početnost stáda není ani cílem rozšiřovat z důvodu výrobních kapacit a rozlohy pozemků. V současné době jsou počty zvířat na cílových stavech, které odpovídají možnostem farmy, takže při správném hospodaření nebude produkce klesat, ale bude udržována na stejné úrovni. Při zkvalitnění chovných dojníc ve stádě dodržováním vyvážené životosprávy stáda může naopak mírně stoupnout. Celková tržba za mléčnou produkci příštích let bude odvislá od kupní síly obyvatel v regionu, jejich poptávky a vývojem cen na trhu.

Součástí tržeb farmy jsou příjmy z chovu koní. Tyto příjmy zajišťuje činnost plemeníka v oblasti přirozené plemenitby v průměru 8 připuštěných klisen ročně v hodnotě cca 36 000 Kč, ustájení cizích koní prezentuje cca 30 000 Kč, výcvik koní cca 25 000 Kč a prodej hříbat v hodnotě 140 000 Kč. Předpoklad celkových tržeb z chovu koní je **231 000 Kč**.

Dalším zdrojem příjmu jsou dvě dojně krávy plemene jersey s celkovou denní produkcí mléka 38 l. Inseminace těchto krav je řízena tak, aby jejich mléko částečně vykrylo pauzu v produkci kozího mléka v období od konce laktace koz do jejího začátku. To znamená, že chov krav farmě umožňuje mléko produkovat a zpracovávat celoročně, zároveň eliminuje vliv cizích substitutů a rozšiřuje mléčný sortiment. Z denní produkce 38 l mléka použijeme 8 l smetany k výrobě 2 kg másla v hodnotě 360 Kč – za rok 109 800 Kč. Z 5 - ti litrů mléka se vyrobí 25 laviček po 200 ml jogurtu za 375 Kč (jedna lahvička 15 Kč) – za rok 114 375 Kč. Prodej 5 – ti litrů mléka vytvoří hodnotu 100 Kč – za rok 30 500 Kč. Ze zbývajících 20 l

mléka vyrobíme 2 kg sýru v hodnotě 600 Kč (cca 300 Kč/kg) – za rok 183 000 Kč. Každoroční prodej dvou telat po 14 000 Kč dosáhne tržby 28 000 Kč. Hodnota roční produkce z chovu dvou krav plemene jersey činí **465 675 Kč**.

Pro lepší porovnání tržeb a nákladu slouží tabulka 5.16.

Celkové tržby		Celkové náklady	
Tržby z chovu koz		Roční náklady	
Prodej sýrů	360 000	Obaly	46 000
Prodej jogurtových nápojů	250 000	Sýrařské kultury	4 800
Prodej čerstvého mléka	116 250	Etikety	5 000
Prodej másla	225 000	Krmivo	54 200
Prodej kůzlat	40 000	Osobní náklady	540 000
Celkem z kozí výroby	991 250	Doprava	60 000
Tržby z chovu koní		Náklady na energie	40 000
Připouštění klisen	36 000	Reklama	10 000
Ustájení	30 000	Veterinární ošetření	20 000
Výcvik	25 000	Náklady na pohonné hmoty	120 000
Prodej hříbat	140 000	Servis a opravy strojů	100 000
Celkem z chovu koní	231 000	Ostatní materiální náklady	44 000
Tržby z chovu krav		Náklady celkem	1 044 000
Prodej másla	109 800		
Prodej jogurtů	114 375		
Prodej čerstvého mléka	30 500		
Prodej sýrů	183 000		
Prodej telat	28 000		
Celkem z chovu krav	465 675		
Celkové roční tržby		Celkové roční náklady	1 044 000
1 687 925			
Rozdíl tržeb a nákladů před zdaněním			
643 925			

Tabulka 5.16 Tržby / Náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát	2014
Tržby za prodej vlastních výrobků	1 687 925
Výkonová spotřeba	504 000
Přidaná hodnota	1 227 925
Osobní náklady	540 000
Odpisy	180 320
Ostatní provozní náklady	23 600
VH za účetní období	440 005
Daň z příjmů 15%	66 000,75
VH po zdanění	374 004,25

Tabulka 5.17 Výkaz zisků a ztrát (zdroj: vlastní zpracování)

Provedenou modernizací provozu farma vyčerpala z velké části své finanční rezervy, a proto v příštích letech část zisku musí směřovat zpět do rezervního fondu. Z rezervního fondu, který si farma nastavila na 500 000 Kč, bylo proinvestováno 401 600 Kč, proto si majitel stanovil lhůtu dva roky na opětovné doplnění rezervní částky do plné výše. To znamená, že v letech 2014 a 2015, musí každý rok vrátit do rezerv přibližně 200 000 Kč. Z tabulky zisků a ztrát vyplývá, že toho farma bude schopna a znova bude mít použitelnou rezervu v plné výši pro případ vzniku nenadálých vnějších vlivů (politické, klimatické).

Souhrn nejvýznamnějších silných a slabých stránek	
Silné stránky	Slabé stránky
Farma není vázaná úvěrem	Finanční náročnost na inovace
Prodej výrobků a služeb proti přímé platbě	

Tabulka 5.18 Souhrn silných a slabých stránek finanční analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

5.2.2 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz, byla vytvořena tabulka, která charakterizuje silné a slabé stránky farmy a také její příležitosti a hrozby. Tyto informace budou detailněji rozpracovány dále.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Krása a přirozenost Beskydské krajiny Vlastní prostory k provozování činnosti (pozemky, stavby) Farma není vázaná úvěrem Vysoká kvalita výrobků s kladným působením na lidské zdraví Mléko je vhodné i pro kojence Prodej výrobků a služeb proti přímé platbě 	<ul style="list-style-type: none"> Finanční náročnost na inovace Časová náročnost v péči o zvířata Nutnost naplňování agrotechnických lhůt
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Možnost získání dotačních titulů Tržní potenciál pro zdravé kozí výrobky Rozvoj agroturistiky Budování a rozšiřování značky i mimo region Nižší konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> Nákazy nebo úhyny ve stádu Nezájem/nespokojenost obyvatel Nesplnění podmínek pro dotace Rozsáhlý trh substitutů Špatné podnební podmínky pro rostlinnou výrobu Zvyšování daní

Tabulka 5.19 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

K jednotlivým faktorům SWOT analýzy jsou přiřazeny body a váhy. Body i váhy mohou nabývat hodnot 1-10, kde body vyjadřují důležitost a váhy význam pro podnikání.

Čím vyšší hodnota, tím vyšší míra důležitosti a významu, to znamená, že číslo deset zastupuje nevyšší míru důležitosti i významu. Hodnoty těchto faktorů byly určeny expertním odhadem majitele farmy. Vyhodnocení každého jednotlivého faktoru bude provedeno součinem hodnot bodů a vah. Konečné vyhodnocení je provedeno prostým aritmetickým průměrem ze součtu těchto výsledných hodnot.

Silné stránky	Body	Váhy	Součin
Krása a přirozenost Beskydské krajiny	8	8	64
Vlastní prostory k provozování činnosti	10	10	100
Farma není vázána úvěrem	9	9	81
Vysoká kvalita výrobků s kladným působením na lidské zdraví	10	10	100
Mléko je vhodné i pro kojence	10	10	100
Prodej výrobků a služeb proti přímé platbě	8	7	56
CELKEM			501

Tabulka 5.20 Silné stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Nejsilnějšími faktory podle ohodnocení jsou **vlastní prostory** pro provozování činnosti, které může farma užívat bez nutnosti koupě či pronájmu, což ji ušetří velké množství finančních prostředků, které pak může investovat například do inovací výrobních zařízení. **Vysoká kvalita výrobků**, na které si farma zakládá, protože díky ní může oslovit svého zákazníka a vytvářet si potřebnou image. Vhodnost kozího mléka pro všechny věkové kategorie a to i pro kojence, což mohou ocenit zejména mladé rodiny s dětmi, které mají problémy se zdravím svých potomků. **Pozitivní vliv kozího mléka na lidské zdraví** - posiluje celkový imunitní systém, má antialergické účinky, je obohaceno mnoha vitamíny, minerálními a stopovými prvky, které jsou pro organismus lidí velmi důležité. Dokonce se užívá při vývoji léků proti rakovině stejně jako prevence před touto zlou nemocí. Jisté účinky byly prokázány také v dermatologii. Prodej vlastních výrobků se uskutečňuje s největší částí ve farní prodejně proto přímé platbě, což farmě zajišťuje rychlý obrát peněžních prostředků

Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Finanční náročnost na inovace	8	8	64
Časová náročnost v péči o zvířata	7	5	35
Nutnost plnit agrotechnické lhůty	8	6	48
CELKEM			147

Tabulka 5.21 Slabé stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Slabinou farmy je, asi jako ve většině podnikatelských oblastí, **finanční náročnost**. Pořizovací ceny strojního a technologického vybavení jsou pro začínající firmy často nepřekonatelnou překážkou. Výrobní zařízení a vybavení farmy je potřeba neustále inovovat. **Časová náročnost** vyplývá z nutnosti pravidelné denní péče o zvířata a z vysokého podílu lidské práce jak v oblasti živočišné, tak v oblasti rostlinné výroby. Poslední vyjmenovanou slabou stránkou je **plnění agrotechnických lhůt**, které lze ovlivňovat jen minimálně, protože jsou dané přírodou (obilí je třeba sklídit, když je zralé, seno je třeba sušit, když je vyhovující počasí atd.).

Příležitosti	Body	Váhy	Součin
Možnost získání dotačních titulů	8	8	64
Tržní potenciál pro zdravé kozí výrobky	10	10	100
Rozvoj agroturistiky	8	8	64
Budování a rozšiřování značky i mimo region	9	7	63
Nižší konkurence	8	7	56
CELKEM			347

Tabulka 5.22 Příležitosti (zdroj: vlastní zpracování)

Všechny vyjmenované příležitosti jsou pro farmu velmi dobrou motivací, ve smyslu neustálého rozvoje a inovací. **Možnost získat dotace**, ať už ze strany Českého státu nebo EU, je pro farmu významnou příležitostí pro získání prostředků potřebných pro investice a inovace, které jsou nutností pro udržení se v moderním, silném konkurenčním prostředí. **Tržní potenciál výrobků z kozího mléka** může nabývat na významu díky stoupajícímu zájmu o zdravé stravování. Tento potenciál musí být podmíněn vysokou kvalitou výrobků, která je očekávána ze strany zákazníků, a která tvoří zákazníky spokojenými. Naplněním legislativních předpokladů vytvořit příležitosti pro **expandování farmy se svými výrobky do vzdálenějších regionů**, což jí umožní rozšířit zákaznickou základnu a tím si zároveň upevnit pozici na trhu. K tomu rozhodně může napomoc **rozvoj agroturistiky**. Agroturistika je v současné době velmi vyhledávána a díky kurzům a možnostem ubytování si farma může zajistit reklamu prostřednictvím zákazníků ze vzdálenějších regionů, což se promítne do image farmy XY. Další příležitostí je **nízký konkurenční tlak** a toho je třeba využít pro rychlé vybudování kvalitního postavení na trhu a zviditelnění, čímž se může zpomalit zvyšování konkurenčního tlaku.

Hrozby	Body	Váhy	Součin
Nákazy nebo úhyny ve stádu	5	5	25
Nezájem/nespokojenost obyvatel	9	9	81
Nesplnění podmínek pro dotace	8	6	48
Rozsáhlý trh substitutů	8	7	56
Špatné podnební podmínky pro rostlinnou výr.	7	6	42
Zvyšování daní	8	8	64
CELKEM			316

Tabulka 5.23 Hrozby (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozbou ve faremním chovu jsou nákazy **nebo úhyny ve stádu**. Tato situace nenastává ve velkém měřítku, spíše ojediněle, ale vždy může být určitým rizikem, které negativně ovlivní živočišnou výrobu. Problémovým faktorem se zároveň jeví v budoucnu

vzniklý možný **nezájem obyvatel** o kozí mléko a výrobky z něj. To by mělo zásadní vliv na chod farmy, protože zákazníci jsou nejdůležitějším zdrojem příjmů farmy. **Nesplnění podmínek dotačních titulů** je pro farmu také zásadní hrozbou, protože finanční prostředky, které je možné získat touto cestou, jsou možností pro inovace a pokud farma nesplní dotační podmínky, nebude moc inovovat a tím lépe čelit konkurenci konkurovat. **Podnební podmínky pro rostlinnou výrobu** jsou pro farmu takřka neovlivnitelné, a pokud se farmáři nepodaří sklídit dostatečné množství píce a obilí pro krmení zvířat v zimním období, musí krmivo poptávat u jiných farem zabývajících se rostlinnou výrobou. To znamená další zvýšení výdajů, na které bude potřeba dodatečně vydělat. Současná politicko-ekonomická situace ČR může farmu ohrozit nejen dalším **zvvyšováním daní**, růstem inflace, ale také poklesem mezd, zaměstnanosti a dalšími.

5.2.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy			
Sílné stránky (6)	Průměr	Příležitosti (5)	Průměr
501	83,5	347	69,4
Slabé stránky (3)	Průměr	Hrozby (6)	Průměr
147	49	316	52,7

Tabulka 5.24 Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky, která vyhodnocuje SWOT analýzu je zřejmé, že silné stránky převyšují slabé stránky a stejný výsledek je zaznamenán u příležitostí a hrozeb. Z pohledu analýzy by farma mohla využít silných stránek a příležitostí k agresivní strategii, což by mohlo vysokou měrou upevnit postavení na trhu. Nicméně tato strategie je pro začínající podnik jako je farma XY poměrně riskantním a nejistým krokem. Optimální cestou by mohla být pozvolná strategie růstu, ve které může farma XY rozumně využít své největší trumfy a příležitosti.

6 Shrnutí podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr je navržen s cílem modernizovat stávající výrobní prostory a technologická zařízení a optimalizovat výrobu produktů farmy v souladu s předchozími analýzami a v návaznosti na jejich realizaci.

6.1 Charakteristika firmy a jejích cílů

Historie firmy

- Myšlenka vybudovat farmu rodinného charakteru vznikla v roce 2010 a postupně se začalo plánovat a částečně realizovat tyto plány krok za krokem. V první řadě bylo zapotřebí vyčlenit prostory pro zpracování mléka v nebytové části rodinného domu. Dalším krokem bylo rozčlenění hospodářských budov podle jednotlivých chovatelských činností a v roce 2011 nákupem desetičlenného dojného kozího stáda a zpracovatelské technologie se zahájila výroba mléčných produktů. Stádo koní bylo součástí již od roku 2008. Začátkem roku 2011 farma začala uskutečňovat první prodeje svých mléčných výrobků nabídkou obyvatelům blízkého okolí. Z počátku sortiment nabízených produktů nebyl široký, jednalo se o mléko čerstvé, pasterizované, čtyři druhy čerstvých sýrů, jogurtový nápoj, polotvrdý a tvrdý sýr. Po prvních zkušenostech s výrobou a prodejem přicházela rozhodnutí o rozšiřování produkce na základě vysoké poptávky a spokojenosti zákazníků. V tomtéž roce se rozšířilo kozí stádo o dalších deset koz nákupem a deset koz z vlastního chovu. Došlo taktéž k zakoupení dojné krávy plemene jersey. Hospodářský výsledek roku 2011 z velké části pokryl náklady na zařízení farmy. Tím, že farma započala svůj provoz postupně bez nákladných jednorázových nákupů, nemusela použít podnikatelský úvěr a vystačila si s vkladem majitele a finančním výsledkem roku 2011. V roce 2012 stoupla produkce mléčných výrobků více než trojnásobně a tomu odpovídal i hospodářský výsledek.

Charakteristika produktů

- Činnost farmy se zaměřuje především na výrobu produktů z kozího mléka. V současné době má farma zastaralé technologické vybavení a výrobní prostory, což

neodpovídá výši současné produkce a tím je výroba méně efektivní. Nicméně mléčné výrobky a služby nabízené farmou našly své zákazníky a pro svou kvalitu si získávají stále vyšší pozornost. Mléčné produkty jsou nabízené ve faremní prodejníčce a část je rozvezena dle objednávek. Výrobky z kozího mléka jsou lehce stravitelné, mají protialergické a jiné zdravotní účinky, pro které jsou tak oblíbeny.

Sledované cíle

- Cílem farmy je zvýšení denní produkce zpracovaného mléka na hodnotu 100 – 150 l, což je množství, které odpovídá výrobním kapacitám a současné poptávce. Dále si klade farma za cíl realizovat nabídku agroturistických služeb se záměrem získání přidané hodnoty z nich a zároveň vytvoření reklamy pro mléčnou produkci a ostatní služby farmy. K uskutečnění těchto cílů je nutné inovovat provoz a tím zvýšit efektivnost, zajistit kvalitu a finanční stabilitu.

6.2 Organizace řízení

Vymezení právní formy

- Farma je právnickou osobou, zaregistrovanou v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Vlastník je zároveň jednatelem a nejvyšším statutárním orgánem je valná hromada.

Řídící pozice

- Farma XY nepotřebuje rozvinutou organizační strukturu. Veškeré rozhodovací procesy provádí majitel.

Informační systém

- Rovněž není zapotřebí sofistikovaný informační systém pro řízení. Farma si vystačí s jedním pevným počítačem, ve kterém jsou vedeny záznamy o výrobní produkci, stavu zvířat a účetnictví prostřednictvím programového vybavení nabízeného chovatelskými svazy.

6.3 Přehled základních výsledků

Výrobky a poskytování služeb

- Za dobu svého dvouletého působení si farma vytvořila jméno výrobce kvalitní čerstvé potraviny lahodné chuti, jehož zásluhou dokázala několikanásobně zvýšit produkci. V oblasti chovu a výcviku koní si také postupně získává své klienty a vchází ve známost. Nabízené služby v tomto oboru jsou využívány jinými chovateli, však zdaleka nejsou naplněny možnosti kapacit. Předpokládá se, že s rozvojem realizace agroturistických služeb se tyto kapacity více naplní.

Analýza trhu a tržní konkurence

- Síla konkurence v tomto oboru je na území České republiky v různých regionech rozdílná. Na rozdíl od severočeského a středočeského kraje na severní Moravě není konkurenční tlak ze strany výrobců mléčných výrobků z kozího mléka výrazný. Z tohoto důvodu je důležité si vytvořit v nejkratší době image flexibilního, komunikativního zpracovatele a dodavatele kvalitního potravinářského výrobku a tím do budoucna ztížit nástup na trh potenciálním konkurentům.

Velikost výroby

- Farma by měla do budoucna počítat s rozšířením rozlohy stávajících pozemků a to formou pronájmu nebo nákupem, aby mohla v případě potřeby rozšířit chov a tím i produkci v závislosti na rostoucí poptávce.

Výrobní jednotka

- Výrobní jednotka je umístěna v budovách a na pozemcích farmy.

Pracovníci

- Protože se jedná o farmu rodinného typu, veškerou pracovní sílu zastávají rodinní příslušníci majitele farmy a majitel sám.

Finanční analýza

- Z navržené finanční analýzy vyplývá, že farma je schopna pokrýt náklady na modernizaci vlastními zdroji bez potřeby cizího kapitálu. Výkaz zisků a ztrát v jednotlivých letech dosahuje kladných výsledků, ve kterých je dostatečná rezerva potřebná pro další rozvoj. Tím jsou naplněny finanční záměry majitele.

Analýza rizika

- Jako každý projekt zemědělské farmy má své rizikové faktory. Z důvodů závislosti na zdraví zvířat produkujících mléko je velkým rizikem možnost nákazy. Toto riziko je

nutno mít neustále na zřeteli a eliminovat ho včasnou vakcinací, veterinárními prohlídkami a udržováním vyváženého životního prostředí zvířat.

Protože většina činnosti farmy je umístěná v přírodním prostředí, mohou rizikově ovlivňovat její činnost a výsledky v jednotlivých obdobích extrémní výkyvy v podnebí.

Dalším rizikovým faktorem jsou politická rozhodnutí v oblasti daňové a sociální, která mohou ovlivnit koupěschopnost zákazníků farmy. Také změny a úpravy zákonů jsou rizikem, jež lze velmi těžce ovlivnit.

Nezájem lidí o produkty z kozího mléka by mohl pro firmu znamenat snižování příjmů, proto je důležité sledovat potřeby zákazníků a klást důraz na jejich spokojenost. Jen tak je možno eliminovat riziko ze strany nezájmu obyvatel.

Aby farma dokázala udržovat náskok před možnou konkurencí, musí investovat do inovací technologických zařízení včas. Zároveň si tak zajistí zvyšování výrobní efektivity. Protože existuje reálný předpoklad růstu cen jednotlivých komponentů technologických zařízení, můžeme dovozovat, že kdykoliv v budoucnu budou tyto investice mnohem nákladnější a všechny modernizace složitější.

Finanční prostředky

- Největší zatížení na finanční prostředky vytváří spotřeba pohonných hmot a elektrická energie, které budou v budoucnu narůstat. Dalším významným nákladem je technologický servis, potřebný pro neustálé udržování provozu technologických prostředků. Již menší měrou se nákladovosti farmy podílejí náklady na obalový materiál, veterinární službu a reklamu. Z významných nákladů je zapotřebí zmínit náklady na výrobu či eventuelní nákup krmiva a v neposlední řadě osobní náklady.

Závazky

- Protože farma XY nečerpala žádný podnikatelský úvěr, nemusí splácet a nemá ani žádné jiné závazky vůči dodavatelům.

Pohledávky

- Charakter realizace výrobků a služeb farmy konečnému spotřebiteli nedává příliš velkou možnost vzniku pohledávek. V současné době farma žádné pohledávky neeviduje. I v budoucnu chce pokračovat v tomto trendu s cílem vyvarovat se nejistým obchodním transakcím.

Tok finančních prostředků

- Tok finančních prostředků je sledován a kontrolován účetním programem Money S3. Tento program sleduje všechny příjmy a výdaje, závazky, pohledávky a poskytuje majiteli průběžnou informaci o stavu a vývoji cash flow a celkové finanční situaci.

6.4 Závěry

Zaměření projektu

- Tento projekt je zaměřen na rozšíření výroby a zvýšení kapacity nabízených výrobků a služeb tak, aby nabídnul farmě vyšší sociální a obchodní jistoty v budoucnosti.

Očekávaný úspěch projektu

- Dojde – li k naplnění změn navrhovaných tímto projektem, sníží se náročnost na pracovní sílu ve výrobním procesu a časová náročnost. Zároveň tím farma zvýší svou produkci za současného zvýšení kvality a variability výrobků a služeb. Toto jsou základní předpoklady pro zajištění stabilního postavení na trhu.

Jedinečné rysy

- Firma tohoto typu má svá specifika, kterými se odlišuje od běžných podnikatelských subjektů. Jsou to především charakter rodinného podniku (zaměstnává pouze rodinné příslušníky majitele), finální produkt se odlišuje od ostatních potravinářských produktů svým přírodním původem vytvořeným v hospodářství v souladu s okolní krajinou a pozitivním vlivem na zdravotní stav člověka. Dalším specifikem je neustálá možnost komunikace majitele farmy s konečným zákazníkem (uživatelé produktu).

Kapitálové zajištění projektu

- Vzhledem k výši finančních požadavků na uskutečnění projektu farma nepotřebuje žádat o úvěr, je schopna zajistit finanční krytí navrhovaných změn z vlastních zdrojů. Je zastáncem rozšiřování farmy postupnými kroky v jednotlivých obdobích podle daných finančních možností bez použití cizích peněz, které mohou být v současné potilicko-ekonomické situaci země nejrizikovějším faktorem.

Vlastnictví

- Majitel farmy je 100% vlastníkem farmy a není potřeba tento stav měnit.

7 Závěr

Z popisu současných možností farmy XY vyplývá, že její stávající technologické vybavení je plně funkční, vyhovující hygienickým požadavkům a splňuje dosavadní potřeby majitele. Je však třeba zamyslet se nad budoucností, nad možným vývojem cen, poptávky a nabídky a provést opatření, která zajistí farmě stabilitu v obdobích příštích.

Z použitých analýz vnějšího prostředí vyplývá, že zájem o produkty z kozího mléka má vzrůstající tendenci, což s velkou pravděpodobností může podpořit vznik nové konkurence, ale zároveň se mohou otevírat nové možnosti v oblasti realizace produktů živočišné výroby. Z těchto důvodů se jeví potřebná investice do stávající technologie, která farmu posune o krok vpřed v oblasti konkurenceschopnosti, produktivity a flexibility. Vzhledem k tomu, že krytí investic není potřeba zajišťovat cizími zdroji, nevznikne riziko plynoucí ze zatížení farmy splátkami úvěru v dalších letech. Není ani zanedbatelná cena půjčených peněz, to znamená úroky. Eliminace této hrozby se jeví jako důležitá.

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský projekt na modernizaci technologického zařízení a naplánovat ji co nejúspěšněji tak, aby zároveň naplňovala požadovaný efekt. Pro dosažení uvedených priorit jsou v této práci použity strategické analýzy, které mají za úkol zvýšit úroveň orientace majitele ve struktuře trhu. Objasňují mu směr a výši investic, jejich účel a návratnost. V tomto závěru lze jednoznačně konstatovat, že budou – li v reálném provozu dodrženy všechny vypracované návrhy, dojde ke zvýšení výrobní kapacity za stejných provozních nákladů a nižším časovým zatížením. Tím stoupne úroveň rentability a produktivity provozu. Popisované efekty zajistí farmě vyšší konkurenceschopnost a tím vyšší komfort jistoty v budoucnu.

Závěrem bych chtěl poděkovat majiteli farmy za ochotu podělit se o zkušenosti při práci na farmě, která hospodaří v souladu s přírodou a za čas zde strávený. Ten mě obohatil o nové poznatky a životní pohledy. Mohl jsem nahlédnout do zajímavého života na farmě, poznat všechny výrobní procesy, které na sebe úzce navazují a jejich výsledkem je užitečný, zdravý prospěšný potravinářský produkt.

Seznam použité literatury

Publikace:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [5] FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [6] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2008. 664 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: PBTisk, 2011. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] SRPKOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Internetové zdroje

- [1] Bricol – M s.r.o. *O firmě*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.bricol.cz/o-firme-profil-firmy>
- [2] Budoucnostprofesi. *Vývoj zaměstnanosti v zemědělství*. [online] 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zemedelstvi.html>
- [3] Business.center.cz. *Zákony a právní normy*. [online]. ©1998-2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [4] Businessinfo.cz. *Změny pro podnikatele*. [online] 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2013-27297.html>
- [5] Businessvize.cz. *Porterova analýza pěti sil*. [online] 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [6] Český statistický úřad. *Statistiky*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [7] Edolo s.r.o. *PEST analýza*. [online] 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>

- [8] Ekokoza.cz. *Kozí farma*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.ekokoza.cz/kozi-farma>
- [9] Eurostat. *Zaměstnanost v zemědělství v EU*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>
- [10] Forst – dojící technika. *O firmě*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.dojicitechnika.cz/forst/>
- [11] Jarico. *Profil firmy*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.jarico.cz/profil-firmy-pg5.php>
- [12] Kozisyry.cz. *O nás*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.kozisyry.cz/o-nasi-farme.html?session=8142d2de565f42fe9c43ad0ea17a140a>
- [13] Kurzy.cz. *Vývoj inflace*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [14] Linea – zevos s.r.o. *O společnosti*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.linnea-zevos.cz/>
- [15] Mach Ján. *Úvodem*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.machvet.wz.cz/index.htm>
- [16] Milcom a.s. *O nás*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.milcom-as.cz/o-nas/historie.html>
- [17] Mobal s.r.o. *Historie*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.mobal.cz/historie/>

- [18] O.K. servis Biopro s.r.o. *O nás*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.biopro.cz/O-nas/>
- [19] Sklářny moravia a.s. *O nás*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.sklomoravia.cz/SKLARNY-MORAVIA/O-nas/>
- [20] Škvára – Dojení montáž a oprava dojení. *Info*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10].
Dostupné z: <http://www.skvara-dojeni.ic.cz/index.html>
- [21] Tenez a.s. *O společnosti*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
http://www.tenez.cz/?page_id=217
- [22] Uveselekozy.cz. *Historie*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
<http://www.uveselekozy.cz/inpage/historie/>
- [23] Vetropack moravia glass s.r.o. *O nás*. [online] 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:
http://www.vetropack.cz/htm/vetrogruppe_ueberuns_5.htm

Seznam zkratek

ČR Česká republika

DPH Daň z přidané hodnoty

EU Evropská unie

HDP Hrubý domácí produkt

ROI návratnost investic

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013...

Tomáš Kyj

jméno a příjmení studenta